

Mari-Anne Niemi

EPÄASIAILLINEN KÄYTÖS JA HÄIRINTÄ: CASE  
HÄMEENLINNAN KAUPUNKI

Liiketalouden koulutusohjelma  
2018

# EPÄASIALLINEN KÄYTÖS JA HÄIRINTÄ: CASE HÄMEENLINNAN KAUPUNKI

Niemi, Mari-Anne  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
tammikuu 2019  
Sivumäärä: 56  
Liitteitä: 3

Asiasanat: epäasiallinen käytös, häirintä, työpaikkakiusaaminen, työyhteisötaidot, työsuojelu

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, mitä tarkoitetaan häirinnällä ja epäasiallisella käyttäytymisellä, miten siihen puututaan sekä tuottaa epäasiallisesta käytöksestä ja häirinnästä tietoa kohdeorganisaatiolle. Tutkimus keskittyi kuvaamaan epäasiallista käytöstä ja häirintää työympäristössä. Tavoitteena oli selvittää, millaista häirintää caseorganisaatiossa esiintyi, häirinnän määrä ja henkilöstön kokemus organisaation esimiestyöstä ja työyhteisötaidoista. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa, miten epäasiallista käytöstä ja häirintää voi ehkäistä.

Työn teoreettisessa osuudessa käsiteltiin yhdenvertaisuutta ja sitä rikkovaa epäasiallista käytöstä ja häirintää lainsäädännön ja työsuojelun ja -turvallisuuden näkökulmista sekä kuvattiin häirinnän yleisyyttä työpaikoilla ja sen vaikutuksia niin yksilöihin kuin organisaatioon. Teoriaosuudessa selvitettiin myös puuttumista epäasialliseen käytökseen ja häirintään työorganisaatiossa niin ennalta ehkäisevillä toimilla kuin kuvaamalla tilanteiden ratkaisuprosessia.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, jossa empiirinen aineisto kerättiin Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöltä verkkokyselyllä. Kyselylomakkeessa kartoitettiin henkilöstön havaintoja häirinnästä sekä organisaatiotasolla että omassa työyksikössään. Häirintää havainneilta tiedusteltiin tarkempia tietoja tilanteista. Vastaajilta kysyttiin väittämien kautta mielipidettä esimiestyöstä, kiusaamisesta ja työyhteisötaidoista.

Opinnäytetyön tulokseksi saatiin laajasti tietoa epäasiallisesta käytöksestä ja häirinnästä työympäristössä yleisesti sekä kohdeorganisaatiota koskevaa ajankohtaista tietoa, jota voidaan hyödyntää yhdenvertaisuussuunnitelman arvioinnissa ja tavoitteiden asettamisessa. Kohdeorganisaatiossa esiintyi häirintää saman verran kuin kuntasektorilla keskimäärin, häirintä oli pääasiassa sanallista, ja häiritsijänä oli työkaveri tai esimies. Kerätyn tutkimustiedon ja kirjallisuuden pohjalta kohdeorganisaatiolle voitiin antaa toimintasuositus esimiesvalmennusta varten ja toteutettavaksi organisaation työyksiköissä. Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa myös muiden työpaikkojen toimintaan.

# INAPPROPRIATE BEHAVIOUR AND HARASSMENT: CASE THE CITY OF HÄMEENLINNA

Niemi, Mari-Anne

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

January 2019

Number of pages: 56

Appendices: 3

Keywords: inappropriate behaviour, harassment, bullying, work community skills, health and safety at work

---

The purpose of this thesis was to find out what is meant by harassment and inappropriate behavior in practice, how it is intervened in and to produce information to the case organization about indiscreet conduct and harassment. The study concentrated on describing indiscreet conduct and harassment in a working environment. The objective was to clarify what kind of harassment occurred in the case organization and to find out to what extent it occurred and how the staff experienced their superiors' work and work community skills. Furthermore, the objective was to find out how indiscreet conduct and harassment can be prevented.

The topics discussed in the theoretical section were equality and the kind of indiscreet conduct that compromises it regarding the relevant Finnish laws and health and safety regulations at work. It was also described how common inappropriate behaviour is at workplaces and what its effects both on individuals and organizations are. In the theoretical section it was clarified how indiscreet conduct and harassment are intervened in both with preventive measures and by describing the solution process of the situations.

A quantitative method was used to carry out the study and the empiric material was collected from the staff of the city of Hämeenlinna through a questionnaire on the internet. In the questionnaire the observations of the staff of harassment were surveyed both at an organizational and work unit level. The ones who had perceived harassment were asked more exact information of the situations it took place. The respondents were asked about their opinion on superior work, bullying and work community skills through statements.

As a result of the thesis, information about indiscreet conduct and harassment in work places in general was widely obtained in addition to current information concerning the case organization, which can be utilized in the evaluation of the equality plan and in setting objectives. Inappropriate behaviour occurred in the case organization as much as in the municipality sector on average. It was mainly verbal, and the one misbehaving was a colleague or a superior. On the basis of the collected data and literature, it was possible to give recommendations for superior training to be carried out in the work units of the case organization. The results of the study can also be applied to the operation of other work places.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE.....	6
2.1	Opinnäytetyön tarkoitus.....	6
2.2	Opinnäytetyön tavoite.....	6
2.3	Tutkimusongelmat.....	6
2.4	Teoreettinen viitekehys.....	7
3	EPÄASIALLINEN KÄYTÖS JA HÄIRINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ.....	8
3.1	Lainsäädäntö.....	8
3.2	Lain velvoittamat suunnitelmat.....	10
3.3	Yhdenvertaisuus.....	11
3.4	Epäasiallisen käytöksen ja häirinnän yleisyys työpaikoilla.....	14
3.5	Epäasiallisen käytöksen ja häirinnän vaikutukset.....	16
4	EPÄASIALLISEEN KÄYTÖKSEEN JA HÄIRINTÄÄN PUUTTUMINEN TYÖORGANISAATIOSSA.....	17
4.1	Häirintä- ja syrjintätapausten ehkäiseminen organisaatiossa.....	17
4.2	Häirintä- ja syrjintätapausten ratkaisuprosessi.....	22
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	28
5.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	28
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	29
5.3	Tutkimuksen toteutus.....	31
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	32
6.1	Kyselyyn vastanneiden taustatiedot.....	32
6.2	Epäasiallinen käytös ja häirintä organisaatiossa.....	36
6.2.1	Häirinnän ja epäasiallisen käytöksen määrä.....	36
6.2.2	Häirinnän ja epäasiallisen käytöksen laatu.....	38
6.3	Epäasialliseen käytökseen ja häirintään puuttuminen.....	39
7	POHDINTA.....	42
7.1	Tutkimuksen kokonaisluotettavuus.....	42
7.2	Tutkimuksen eettiset valinnat.....	44
7.3	Tutkimuksen tulosten tarkastelu.....	45
7.4	Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen.....	51
7.5	Oma oppiminen.....	52
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Ihmisiin ja henkilöstöön liittyvät asiat ovat kiinnostaneet minua koko työurani ajan, joten henkilöstöjohtamiseen suuntautunut opinnäytetyö on ollut mielessäni opintojeni alusta lähtien. Työharjoittelussani tehtävänäni on päivittää organisaation tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, jossa käytän järjestelmien mittaamaa tietoa yms. taustana, mutta ongelmana on yhdenvertaisuustilanteen arvioiminen organisaatiossa tällä hetkellä, koska kartoitusta asiasta ei ole tehty.

Epäasiallinen käytös ja häirintä organisaatioissa on ajankohtainen aihe, koska toistuvasti viimeisen vuoden ajan on noussut julkisuuteen tapauksia, joissa esim. seksuaalista häirintää ja epäasiallista kohtelua on koettu monilla työpaikoilla. Me too -kampanja on nostanut hyvän käyttäytymisen rajat keskusteluun ja osoittanut, kuinka häirityksi tulleen elämänlaatu ja -ilo heikkenevät. Vaikka kampanja on kärki ikävästä todellisuudesta, on se osoitus, että ihmisiä kiinnostaa työpaikoilla hyvinvointi ja keskustelu asioista rakentavasti. Kun nyt ns. pöly on laskeutunut suurimman julkisen kohun jälkeen, on mielestäni hyvä aika kartoittaa tilannetta kohdeorganisaatiossa.

Häirinnässä ei ole kyse vain seksuaalisesta häirinnästä, vaan koko työyhteisökulttuurista. Kuinka henkilöstö puhuu toisilleen, kuuntelee toisiaan sekä antaa ja vastaanottaa palautetta toiselle taustoista riippumatta. Luottamusta ja avoimuutta tarvitaan työntekijöiden kiinnittymiseksi työyhteisöön. Tämä lisää motivaatiota, ja sen kautta tuottavuutta. Arvostavassa työyhteisössä työntekijöiden erilaisuus nähdään keinona päästä parempiin tuloksiin. Häirintää voidaan kitkeä pelotteilla juridisista seuraamuksista, mutta käytännössä merkittävin työ tehdään jokapäiväisessä työssä yksittäisillä työpaikoilla. Esimiestyöllä ja työn tekemiseen varatuilla resursseilla pohjustetaan työyhteisön kulttuuri.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

### 2.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, mitä tarkoitetaan häirinnällä ja epäasiallisella käyttäytymisellä sekä tuottaa epäasiallisesta käytöksestä ja häirinnästä tietoa, jota voidaan hyödyntää Hämeenlinnan kaupungilla yhdenvertaisuussuunnitelman toteutumisen arvioinnissa ja seuraavien tavoitteiden asettamisessa. Tarkoitus on tuottaa organisaatiolle tietoa, jota se voi hyödyntää esimiesvalmennuksessa.

Opinnäytetyön empiirinen osa keskittyy Hämeenlinnan kaupungin henkilökuntaan. Luvussa 5 esitellään organisaatio, käydään läpi opinnäytetyön tutkimusmenetelmä sekä luvussa 6 saadut tulokset ja niiden luotettavuus. Yhteenvetoluvussa 7 ovat johtopäätökset, pohdinta ja toimintasuositus Hämeenlinnan kaupungille.

### 2.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoite on tutkia, mitä epäasiallinen käytös ja häirintä ovat. Työn tavoitteena on selvittää epäasiallisen käytöksen ja häirinnän esiintyminen caseorganisaatiossa sekä caseorganisaation henkilöstön näkemys työyksikkönsä esimiestyöstä ja työntekijöiden työyhteisötaidoista. Tutkimuksen ajantasaista tietoa käytetään caseorganisaation yhdenvertaisuussuunnitelman toteutumisen arvioinnissa. Tutkimuksen tavoitteena on antaa organisaatiolle toimintasuositus, jota voidaan käyttää yhdenvertaisuuden tavoitteiden asettelussa. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda tietoa organisaation esimiestyön kehittämiseen.

### 2.3 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden pohjalta laaditut pääkysymykset ovat:

Mitä tarkoitetaan epäasiallisella käytöksellä ja häirinnällä?

Millaista epäasiallista käytöstä tai häirintää esiintyy caseorganisaatiossa, ja miten siihen puututaan?

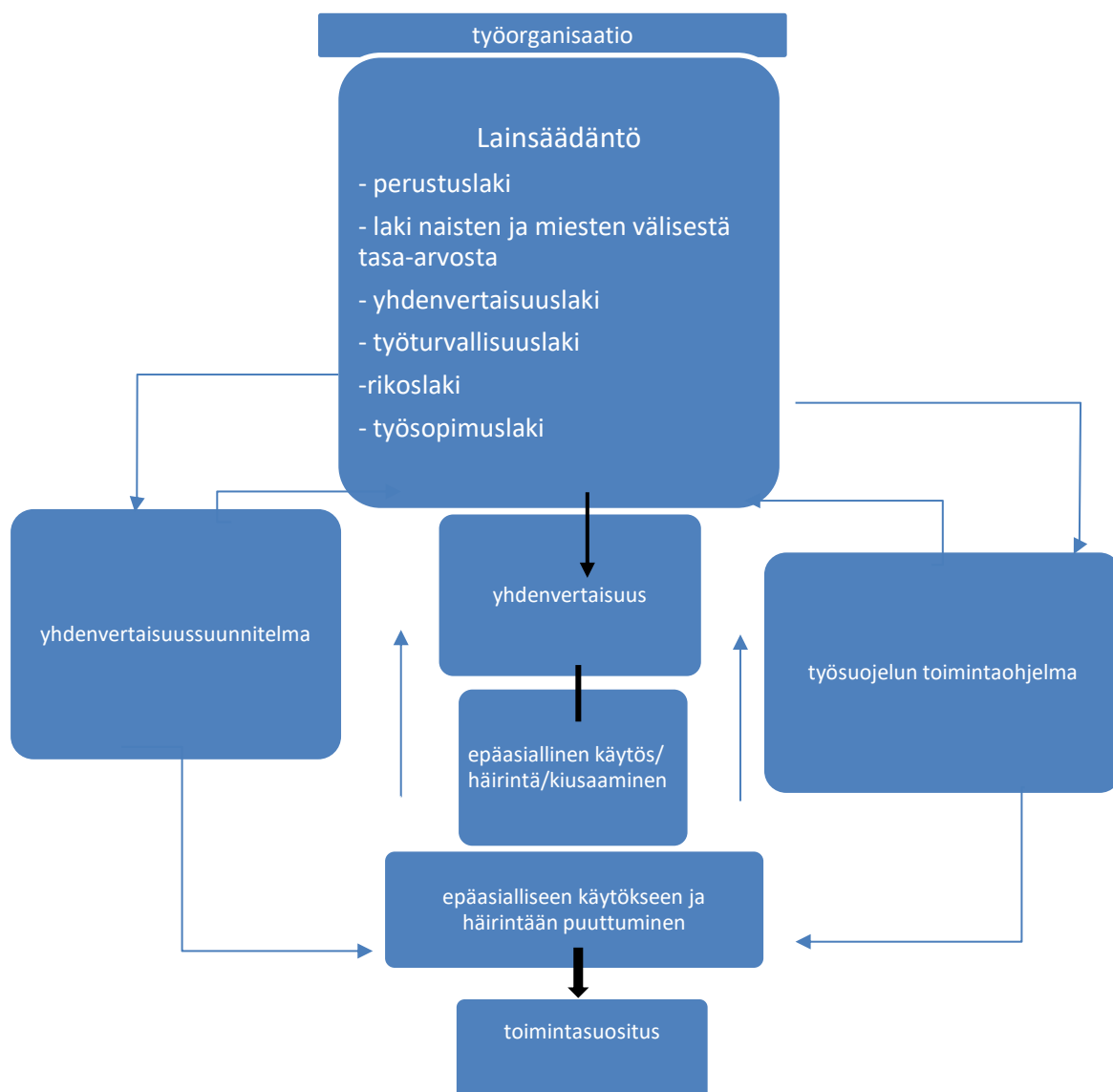
Pääkysymystä tarkentavia alakysymyksiä on kolme

- 1) Millaista epäasiallista käytöstä ja häirintää caseorganisaatiossa esiintyy ja onko sen määrä muuttunut?
- 2) Millaisena caseorganisaation henkilöstö kokee esimiestyön ja työntekijöiden työyhteisötaidot?
- 2) Miten epäasiallista käytöstä ja häirintää voisi ehkäistä?

## 2.4 Teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen osuus on koottu Kuvioon 1. Tässä tutkimuksen osuudessa esitellään lainsäädöksiä, joiden pohjalta laaditaan suunnitelmia ja ohjelmia, jotka liittyvät epäasialliseen käytökseen ja häirintään, epäasiallisen käytöksen vaikutuksia sekä selvitetään, miten epätoivottuun käyttäytymiseen puututaan työorganisaatiossa. Tutkimus ei käsittele epäasiallista käytöstä ja häirintää työympäristön ulkopuolella.

Yhdenvertaisuus käsitteenä tarkoittaa ihmisten välistä tasa-arvoa, ja työympäristössä työntekijöiden välistä tasa-arvoa. Juridisena käsitteenä yhdenvertaisuus liittyy yhdenvertaisuuslakiin ja laissa erikseen määriteltyihin syrjäntäperusteisiin, joita ovat esimerkiksi ihonväriin, uskontoon, etniseen alkuperään, ikään, terveydentilaan jne. liittyvät seikat. Yhdenvertaisuuden toteutuminen näkyy työpaikalla mm. asiallisena käytöksenä ja häiritsemättömyytenä. Näiden vastakohtia ovat epäasiallinen käytös ja häirintä. Samasta ilmiöstä käytetään molempia käsitteitä, ja lisäksi puhutaan myös kiusaamisesta työpaikalla, epäasiallisesta kohtelusta ja henkisestä häirinnästä. Tässä tutkimuksessa käsitteitä käytetään toistensa synonyymeina. Osana häirintää voi olla myös fyysistä häirintää. Seksuaalinen häirintä on häirinnän muoto, joka ilmenee sanallisena tai fyysisenä.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys. (Opinnäytetyön tekijä 2018).

### 3 EPÄASIALLINEN KÄYTÖS JA HÄIRINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

#### 3.1 Lainsäädäntö

Suomessa perustuslaissa (731/1999, 2 luku 6 §) ilmaistaan ihmisten olevan yhdenvertaisia lain edessä, ja sukupuolten tasa-arvoa on edistettävä niin yhteiskunnallisessa



toiminnassa kuin työelämässä. Työstä ei saa erottaa ketään ilman laillista syytä (Perustuslaki 2 luku 18 §).

Vuoden 2015 alussa voimaan tulleen yhdenvertaisuuslain (1325/2014, 3 luku 8 §) tarkoituksena on yhdenvertaisuuden edistämisen lisäksi syrjinnänehkäisy. Myös syrjityksi tulleiden oikeusturvaa halutaan tehostaa. Syrjintä on kiellettyä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Välitön syrjintä kohdistuu henkilöön ja välillinen johonkuhun toiseen. Syrjintää on lain mukaan myös häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen sekä ohje tai käsky syrjiä. Leppänen (2015, 9, 12) toteaa yhdenvertaisuuden tavoitteena työelämässä olevan taustatekijöiden poistamisen työrooleista. Yhdenvertaisuuslakia sovelletaan varsinaisten työ- ja virkasuhteiden lisäksi työharjoitteluun ja muuhun vastaavaan toimintaan.

Työelämässä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986/609, 7 §) määrää työnantajaa edistämään sukupuolten tasa-arvoa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Syrjintä on kielletty välittömästi sukupuoleen perustuen, kuten eri asemaan joutuminen raskauden tai synnytyksen takia tai sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisun perusteella. Ei ole sallittua myöskään syrjiä välillisesti asettamalla työntekijät eri asemaan vanhemmuuden, perhehuoltovelvollisuuden tai muun sukupuoleen liittyvän ominaisuuden perusteella takia.

Työsopimuslaissa (55/2001 2 luku 2 §) todetaan, että työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti tehtävä ja asema huomioiden. Myöskään osa- tai määräaikaisia ei saa syrjiä. Työsopimuslaissa (1 luku 4 §) kielletään sopimuksen purkaminen koeajalla syrjivillä tai muutoin tarkoitukseen nähden epäasiallisilla perusteluilla.

Työnantajalla on velvollisuus huolehtia niin työntekijöiden terveydestä kuin turvallisuudesta työssä, ja hänen on tarkkailtavaa työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi työnantajan on tehtävä työsuojelun toimintaohjelma. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku 8 §; 2 luku 9 §.)

Työturvallisuuslaki (4 luku 18-19 §) säättää myös työntekijän velvollisuuksista. Jokaisen on työssään huolehdittava niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijä ei saa kohdistaa muihin työntekijöihin häirintää tai epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa. Työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle on ilmoitettava, jos havaitsee uhkaa aiheuttavia asioita.

Rikoslain mukaan henkisestä tai ruumiillisesta kiusaamista voidaan rangaista pahoinpitelynä. Rangaistavia ovat mm. herjaus, solvaus kunnianloukkaus ja ruumiillisen koskemattomuuden loukkaaminen, rasismi tai siihen yllyttäminen. Rikos täyttyy, kun tekijän tarkoittama seuraus toteutuu ja loukattu vahingoittuu. (Mertanen 2016, 86.)

### 3.2 Lain velvoittamat suunnitelmat

Naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain 6 §:n mukaan työnantajan, jonka palveluksessa on säännöllisesti 30 työntekijää tai enemmän, on laadittava tasa-arvosuunnitelma joko erillisenä tai sisällytettynä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan. Palkkakartoitus on osa suunnitelmaa, ja esiintyvät palkkaerot on korjattava. Tasa-arvolain noudattamista valvoo tasa-arvovaltuutettu.

Työnantajan on edistettävä työpaikalla yhdenvertaisuutta. Yhdenvertaisuuden toteutumiseksi hänen on arvioitava ensin työpaikan tilanne ja tarvittaessa luotava syrjimättömät työolot ja toimintatavat. Jos työnantajalla on palveluksessaan vähintään 30 työntekijää, on yhdenvertaisuutta edistävästä toimista tehtävä suunnitelma. Yhdenvertaisuussuunnitelma voi olla osa tasa-arvosuunnitelmaa tai työsuojelun toimintaohjelmaa. Työpaikoilla yhdenvertaisuutta valvoo työsuojeluviranomainen. (Mertanen 2016, 82; Työsuojelu 2018b.)

Työturvallisuuskeskus (2018a) ohjeistaa asettamaan tavoitteet työpaikan työturvallisuus- ja työterveystoiminnalle työsuojelun toimintaohjelmassa. Työpaikan riskit ja haitat arvioidaan, ja työterveyshuollon työpaikkaselvitys antaa tietoa terveysvaaroista, joita työ ja työolot voivat aiheuttaa. Toimintaohjelma laaditaan henkilöstön kanssa yhteistoiminnassa. Ohjelmassa sovitaan mittareista, kartoituksista ym. työoloihin

liittyvästä. Näin saadaan tietoa sairauspoissaolojen ja kuormittumisen osalta sekä työilmapiiristä työpaikassa. Työnantaja voi Juutin & Vuorelan (2015, 128) mukaan hyödyntää työsuojelu- ja työterveyshenkilöstön tietoja ja osaamista, mutta heillä ei ole toimeenpanovaltuuksia ja vastuuta työoloista.

### 3.3 Yhdenvertaisuus

Tasa-arvo on yhdenvertaisuutta eri sukupuolten välillä. Tasa-arvolainsäädäntö velvoittaa yrityksiä edistämään tasa-arvoa, työolosuhteissa, työsuhteen ehdoissa, palkkauksessa ja urakehityksessä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018). Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta määrittelee 7 §:ssä seksuaalisen häirinnän ”sanalliseksi, sanatomaksi tai fyysiseksi, luonteeltaan seksuaaliseksi ei-toivotuksi käytökseksi, jolla tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukataan henkilön henkistä tai fyysistä koskemattomuutta erityisesti luomalla uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri”. Sukupuoleen perustuva häirintä on ”henkilön sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun liittyvää ei-toivottua käytöstä, joka ei ole luonteeltaan seksuaalista ja jolla tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukataan tämän henkistä tai fyysistä koskemattomuutta ja jolla luodaan uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri”

Yhdenvertaisuus on kaikkien ihmisryhmien tasavertaista ja arvostavaa kohtelua. Sen toteutumattomuus ilmenee syrjintänä tai epäasiallisena tai häiritsevänä käytöksenä. Työssä syrjintä voi olla epäsuotuisaa kohtelua, jolloin sen kohde on muita huonommassa asemassa. Työntekijä ei saa esim. tiettyjä etuisuuksia tai valinnan mahdollisuudet ovat muita rajoitetummat. Syrjintää voi olla rekrytoinnissa tai työtehtävien, -välien tai -tilojen tai ylitöiden jaossa. Yhdenvertaisuusvaatimus ei edellytä, että aina kaikkia kohdellaan täsmälleen samoin eikä mukauttamaan työtä ja sen olosuhteita muille kuin vammaisille henkilöille. (Leppänen 2015, 32-36.) Syrjintä voi olla häirintää. Kun ilmapiiristä tulee uhkaava tai nöyryyttävä tai halventava ja henkilön ihmisarvoa loukataan tarkoituksellisesti, on syrjijän käytöksessä kyse yhdenvertaisuuslain tarkoittamasta häirinnästä. Käyttäytymiseen tulee liittyä kohdehenkilön ikä, alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, poliittinen toiminta,

ammattiyhdistystoiminta, perhesuhteet, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen tai muu henkilöön liittyvä syy. (Yhdenvertaisuuslaki 3 luku 8 §, 14 §.)

Työturvallisuuslaki ja työsuojeluviranomaiset pitävät häirintänä ja epäasiallisena käytöksenä toistuvaa uhkailua tai pelottelua, ilkeitä viestejä, puheella väheksymistä tai pilkkaamista, työnteon arvostelua tai vaikeuttamista jatkuvasti perusteetta, maineen tai aseman kyseenalaistamista, eristämistä työyhteisöstä ja seksuaalista häirintää. Myös työnjohto-oikeuden väärinkäyttö on epäasiallista. (Ahlroth 2015, 24.) Joku saatetaan ottaa myös syntipukiksi. Ihmiset kyräilevät toisiaan, salailevat tietoja ja puhuvat toisista selän takana pahaa. Työpaikalle voi tulla suosikkijärjestelmiä, ja vastaavasti joku jätetään ulkopuolelle. Keskusteluissa, jotakuta voidaan piikitellä tai pilailaan joidenkin kustannuksella. Usein keskusteluissa ei puhuta asiaa, vaan taistellaan reviiristä. Työyhteisössä joku voi ajaa omaa etuaan jopa valehdellen muista. Kirjallisuudessa häiritsevistä, epäasiallisesta käytöksestä käytetään Mertasen (2016, 79) mukaan myös käsitteitä epäasiallinen kohtelu, henkinen väkivalta ja kiusaaminen. Ahlroth (2015, 32) nostaa esiin yhdenvertaisuuslain korostavan häirinnässä tarkoituksellisuutta, jolloin kiusaaminen toistuu ja jatkuu.

Häirinnästä ja epäasiallisesta käytöksestä aiheutuu Ahlrothin (2015, 25) mukaan usein terveydelle haittaa tai vaaraa. Tällöin epäasiallisuus on pitkäkestoista ja toistuu usein. Työturvallisuuslaissa (738/2002, 5 luku 28 §) veloitetaan työnantaja puuttumaan tiedonsaatuun työntekijään kohdistuvaan häirintään tai muuhun epäasialliseen kohteluun, joka aiheuttaa haittaa tai vaaraa häiritylle työpaikalla. Laissa korostetaan henkilön kokemusta, koska epäasiallisuutta voi olla vaikea näyttää todeksi. Ahlroth (2015, 18-20) lisää, ettei vapaa-aikana tapahtunut häirintä yleensä kuulu työturvallisuuslain piiriin, eikä siitä voi seurata esim. työsuhteen irtisanomisperustetta, mutta v. 2007 Turun hovioikeuden teki päätöksen, jossa työnantajan katsottiin syyllistyneen työturvallisuusrikkomukseen seksuaalisen häirinnän ja epäasiallisen käytöksen perusteella. Kyseisessä tapauksessa työnantajalla on työajan ulkopuolellakin työnantaja–työntekijä -suhde. Työnantajan toimintaa häirintätilanteessa arvioitaessa Ahlroth (2015, 26) korostaa sitä, kuinka nopeasti häirintäilmoitukseen reagoidaan selvittämällä ja puuttamalla, ja onko työntekijän sairastumisella ja epäasiallisella kohtelulla yhteyttä.

Työterveyslaitos (2018a) rajaa epäasiallisen käytöksen ja häirinnän ulkopuolelle normaalin työnjohdollisen toiminnan, työhön liittyvien ongelmien käsittelyn työyhteisössä, asioista ja päätöksistä henkilökunnalle tuleen epävarmuuden ja ahdistuksen tunteen sekä perustellun kurinpidollisen rangaistuksen. Muutokset työssä tai organisaatiossa, kun ne perustellaan ja työntekijän kanssa on keskusteltu niistä sekä ohjaaminen työkyvyn selvitykseen, kun työnantaja on ensin keskustellut työntekijän kanssa työnteon vaikeuksista, ovat myös normaalia työnjohtamista eivätkä kiusaamista.

Juuti & Vuorela (2015, 45-48, 111) näkevät organisaatiot, joissa toimijat katselevat tilanteita omasta näkökulmastaan ja näistä näkemyksistä ei ole keskusteltu, alttiina ristiriitatilanteille. Ihmiset siiloutuvat ja heidän välilleen kasvaa kuiluja. Työyhteisö, jossa ei ole luottamusta ja avoimuutta, ajautuu toistuvasti tilanteisiin, joissa työkaverit koetaan kilpailijoina ja vihollisina. Joskus omaa etua ajavat pääsevät esimiehen suosi-  
kiksi. Ratkaisemattomat riskitekijät voivat saada aikaan kiusaamista.

Konfliktitilanteissa työntekijä, joka alistuu ja vielä sitä selvitettyäkin ikään kuin pyytää anteeksi mielipiteitään, on vaarassa joutua epäasiallisen käytöksen kohteeksi. Häneen kohdistetaan helposti testi, kuinka paljon vallankäyttäjä voi loukata häntä. Kiusattu voi vältellä ristiriitoja vallankäyttäjän ja hänen mahdollisen ryhmänsä kanssa. Tämä ratkaisematon ns. kylmäkonflikti jatkuu ja nousee usein pintaan vähäpätöisessä tilanteessa. Usein häirinnän kohde alkaa tuntea syyllisyyttä hankalasta tilanteesta. Syyllisyyden tunteen luominen kohteelle on usein epäasiallisesti käyttäytyvän tarkoitus. Vaikka työntekijä alkuaan olisi vahva itsetunnonaan, hän taipuu ja alkaa vetäytyä, vaieta, alistua ja paeta. (Jabe 2017, 223; Roos & Mönkkönen 2015, 110.) Valtaan mukautuminen luo Määttäsen (2015, 15) mukaan tilanteen, jossa kiusaamisen kohde alkaa pitää itseensä kohdistuvaa tilannetta normaalina, jolloin asia jää viemättä eteenpäin.

Kiusaajalla on usein puutteelliset psyykkiset puolustusmekanismit. Hän kieltää usein asioita, taantuu aikuisen tasolta tai käyttää lohkomista eli jakaa työkavereita hyviin ja pahoihin perusteetta. Kiusaaminen on harvoin tiedostamatonta, ja sen taustalla ovat kateus ja pelko, omat tulkinnat ja arvot sekä vallanhalu. Kiusaaja voi tavoitella tai käyttää valtaansa keskusteluissa. Usein hän onkin suosittu työyhteisössä. Jos henkilö saa epävirallisen vaikutusaseman työyhteisössä, hän pystyy vahvasti vaikuttamaan

viralliseen johtamiseen. Tällainen portinvartija voi saada eripuraa aikaan koko työyhteisössä, mikäli johto on heikko. Tällöin yhdenvertaisuus ei toteudu. (Määttänen 2015, 17; Ristikangas & Ristikangas 2017, 250; Roos & Mönkkönen 2015, 100.)

Kiusaamisprosessi alkaa yleensä sanattomana, jolloin tunnusmerkkejä ovat ilmeet, eleet ja äänenpainot. Alussa kiistetään ristiriidan olemassaoloa, vaikka työpaikalla työntekijät pienissä porukoissa puhuvat ja tilannetta yritetään selitellä. Jotkut pysyvät asiasta aivan hiljaa. Toisessa vaiheessa mukaan tulevat haukkuminen, pilkkaaminen ja eristäminen. Yrityksen toiminnassa esiintyy usein enemmän hoitamatta jääneitä asioista tai virheitä. Kolmannessa vaiheessa konfliktin osapuolet saavat tukijoita, ja esimiehelle voidaan valittaa puolin ja toisin. Pahimmillaan kiusaaja uhkailee fyysisillä toimilla, ei pidä uhria samanarvoisena kuin muut ja kyseenalaistaa uhrin mielenterveyden. Työyhteisö voi alkaa vaatia työkaverin erottamista. (Jabe 2017, 225; Mertanen 2016, 81.)

Yksilöiden oma paha olo heijastuu muihin. Työntekijät kokevat muiden aiheuttavan kurjaa oloa. Osa menee mukaan kiusaamiseen, jotkut liittyvät puolustamaan kiusaajaa ja osa pyrkii pysymään ulkopuolella. Yhteisöllisyys on yleensä työyhteisön voimavara, mutta se saattaa kääntyä yksittäistä henkilöä vastaan. Kiusaaminen jatkuu työpaikoilla, jossa ihmisten kokemuksia ja kertomuksia mitätöidään ja vähätellään. Usein kiusaamisesta ei uskalleta kertoa, koska pelätään leimautumista hankalaksi työntekijäksi tai hävetään tilannetta. Ilmoittamatta jättämiseen vaikuttaa usein myös häirityn taustatekijät. Nuoret, naiset, etniseltä taustaltaan eroavat, ei-perheelliset, määräaikaissa työsuhteessa ja matalalla koulutustasolla olevat eivät ilmoita kokemastaan, koska pelkäävät menettävänsä työnsä. Kun epäasiallisen käytöksen kohde alistuu, yhteisö osoittaa hänen käytöksensä olevan esimerkki pätemättömyydestä tai sopimattomuudesta työpaikkaan. (Mertanen 2016, 81; Nordic Union 2016, 6; Roos & Mönkkönen 2015, 109-110; Västilä 2018, 37.)

#### 3.4 Epäasiallisen käytöksen ja häirinnän yleisyys työpaikoilla

Työ- ja elinkeinoministeriön (2018) tutkimuksessa Työolobarometri 2017 vastanneista 14 % koki omassa yksikössä olevan ikään perustuvaa syrjintää (5 % perusteena nuori

ikä ja 9 % korkea ikä). Naisiin kohdistuvaa syrjintää havaitsi 7 % ja miehiin 1 %. Määräaikaisiin kohdistuvaa eriarvoista kohtelua sanoi työpaikallaan olevan 13 % vastaajista. Muuhun kuin suomalaiseen syntyperään liittyvää syrjintää oli 3 %:lla työpaikoista. Työtoverien taholta esiintyvää kiusaamista esiintyi työpaikalla 35 % mielestä joskus ja 3 % mukaan jatkuvasti. Naiset sanoivat useammin kuin miehet työpaikkakiusaamista olevan (11 %). Esimiesten taholta tulevaa kiusaamista oli havainnut 21 % joskus ja 2 % jatkuvasti. Asiakkaiden taholta tulevaa kiusaamista koki 33 % vastaajista joskus ja 4 % usein. Työpaikkakiusaaminen oli yleisempää julkisella kuin yksityisellä puolella niin esimiesten, asiakkaiden kuin työtovereiden ryhmässä.

Aalto (2016) toteaa Tilastokeskuksen ja Työterveyslaitoksen seuranneen Suomessa työntekijöiden kokemaa henkistä väkivaltaa, ja niiden tilastot parinkymmenen vuoden ajalta kertovat n. 5 % työntekijöistä kärsivän työpaikkakiusaamisesta. Vaikka määrä ei ole vähentynyt, tilanteita selvitetään aiempaa varhemmin ja laadukkaammin. Kuitenkin Euroopan muihin maihin verrattuna epäasiallista käytöstä Suomessa koetaan paljon.

Kunnallisen eläkevakuuttaja Kevan tutkimukset v. 2016 ja 2018 osoittivat kunnissa joka kolmannen, valtiolla joka viidennen ja kirkon alalla joka neljännen työntekijän kokeneen epäasiallista kohtelua. Epäasiallista käytöstä ja häirintää koettiin hieman keskivertoa enemmän kunnissa terveys- ja varhaiskasvatuspalveluissa. ( Pekkarinen 2018, 3, 52-53; Työpaikkakiusaamista voidaan ...2017.) Suomen Tietotoimiston lokakuussa 2018 kansanedustajille tehdyssä kyselyssä 28 % vastanneista oli kokenut epäasiallista kohtelua työpaikallaan. Työkavereihin kohdistuvaa kiusaamista oli havainnut 37 % vastaajista. (Naureskelua päin... 2018.)

Pohjoismaisessa matkailu- ja ravintola-alan tutkimuksessa v. 2018 vastanneista 35 % ja naistarjoilijoista ja -baarimikoista 60 % oli kokenut seksuaalista häirintää (Nordic Union 2016, 5). SAK:n luottamushenkilöpaneelissa 13 % vastanneista kertoi työpaikalla tulleen esiin seksuaalista häirintää kuluneen vuoden aikana (SAK 2018). STTK:n kansalaistutkimuksessa 21 % vastanneista työntekijöistä tiesi työpaikallaan esiintyneen seksuaalista häirintää. Havaintoja oli tasaisesti kaikissa ammattiasemissa, työnantajasektoreilla ja eri kokoisilla työpaikoilla. (STTK 2018.)

SAK:n luottamushenkilöpaneelin mukaan puolet seksuaalisen häirinnän tapauksista oli jätetty asianmukaisesti hoitamatta menneen vuoden aikana (SAK 2018). STTK:n kansalaistutkimuksessa 31 % kertoi työnantajan puuttuneen häirintään pääasiassa puhuttelulla ja keskustelulla (STTK 2018).

### 3.5 Epäasiallisen käytöksen ja häirinnän vaikutukset

Pohjoismainen matkailualan tutkimus toi Nordic Unionin (2016, 7) mukaan esiin, että esim. seksuaalinen häirintä vaikuttaa muihinkin kuin kohteeseensa. Häirityn perhe ja työkaverit, työorganisaatio ja koko yhteiskunta ovat laajennettuna kärsijöinä. Diabetologialehti (2018) kertoo tutkijaryhmän, joka yhdisti neljän Pohjoismaissa tehdyn tutkimuksen tuloksia, löytäneen yhteyden työpaikkakiusaamisen ja 2. tyypin diabetesriskin kohoamisen välillä. Riski kohosi molemmilla sukupuolilla. Tanskalaistutkimuksessa Eriksen, Hogh & Hansen (2016) selvittivät kiusaamisen vaikutuksia työntekijöihin. Heidän mukaansa naisilla esiintyi paljon poissaoloja työstä sekä masennusoireita vielä vuosien päästä kiusaamisen kokemisesta. Kiusattujen miesten riski vaihtaa työtä heti kiusaamisen jälkeen oli ei-kiusattuihin verraten kaksinkertainen, mutta varsinaista pitkäaikaissairastelua ei heillä ollut. Tosin heillä oli enemmän presenteeismejä eli työn tuottavuus laski.

Häirintä ja kiusaaminen luokitellaan psykososiaalisiksi riskeiksi. Jos työntekijöiden, ammattiryhmien tai kokonaisten osastojen välille syntyy ristiriitaa ja kiusantekoa, esimiehen työskentely vaikeutuu, ja hänkin voi mennä mukaan syyttelyyn. Työpaikalla ei hakeuduta esimiestehtäviin. Työpaikan ilmapiiri heikkenee, poissaolot lisääntyvät mm. unettomuuden ja masennuksen takia ja tuottavuus vähenee. Työmotivaatio ja -ilmapiiri heikentyvät, kun joku ajaa omaa etuaan yhteisen sijaan. Ratkaisemattomat ristiriidat ja vallankäyttö kuluttavat ihmisten energiaa ja lisäävät stressiä. Osa työntekijöistä vaihtaa tällöin työpaikkaa tai siirtyy eläkkeelle tai kokonaan työelämän ulkopuolelle. (Juuti & Vuorela 2015, 46, 111; Mertanen 2016 74, 81.) Järvinen (2018, 11) muistuttaa, että kiusaamisella on myös kiusaajan elämään merkittävä vaikutus. Epäammatillisuudesta seuraa juridisia seurauksia, mutta myös muuta. Kiusaaja voi menettää työnsä ja maineensa, myös hänen terveytensä kärsii ja solvaus, vihaposti ym. voivat tuoda stressiä ja kärsimystä myös kiusaajan läheisille.

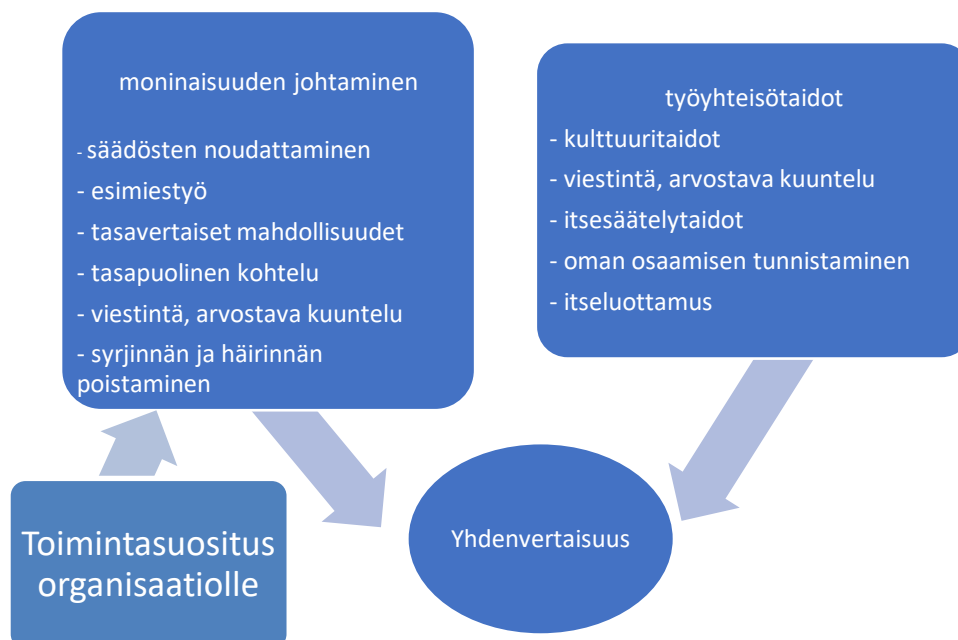


## 4 EPÄASIAALLISEEN KÄYTÖKSEEN JA HÄIRINTÄÄN PUUTTUMINEN TYÖORGANISAATIOSSA

### 4.1 Häirintä- ja syrjintätapausten ehkäiseminen organisaatiotasolla

Tutkimuksen teoriaosuuden ja empiirisen tiedon pohjalta rakentuu käsitys, millainen epäasiallisen käytöksen ja häirinnän tilanne caseorganisaatiossa on. Kuvioon 2 on liitetty toimintasuositus organisaatiolle, joka voidaan antaa niihin osa-alueisiin, joissa nähdään kehittämisen tarvetta esim. esimiestyöskentelyssä tai työyhteisötaidoissa.

Kuviossa 2 kuvataan, miten yhdenvertaisuuden luomisessa ja epäasiallisen käytöksen ja häirinnän ennaltaehkäisyssä työyhteisössä on tärkeää osata johtaa moninaista henkilöstöä ja huolehtia työntekijöiden työyhteisötaidoista. Moninaisuus on ihmisten erilaisuuden ilmenemistä työyhteisöissä, mikä tuo työyhteisöön monipuolisia voimavaroja, mahdollisuuksia ja ratkaisuja, mutta myös haasteita. Se on sanaan erilaisuus verrattuna tasavertainen ja neutraali käsite. Moninaisuuden johtamisessa tietoisesti huomioidaan ihmisten persoonallisuuksien erot. Johtaja ei tyydy hyväksymään erilaisuutta, vaan hänen tulee kyetä tunnistamaan sekä muiden ihmisten tunteita ja vaikuttimia että omat näkemyksensä ja mahdolliset vääristymäänsä asioista. Johtajilla on taipumus valita ryhmiin ja arvostaa itsensä kaltaisia henkilöitä. Kun johtajaa kykenee käsittelemään omia tunteitaan, hän tunnistaa yksilöiden työssä selviytymiseen vaikuttavat erot, ja rakentaa toimivia tiimejä. (Ajanko 2016, 20-21, 27; Jabe 2017, 24.)



Kuvio 2. Yhdenvertaisuuden luominen organisaatiossa. (Opinnäytetyön tekijä 2018).

Ajanko (2016, 28) toteaa ikäjohtamisen tulleen organisaatioihin työurien pidentämisen ja työhyvinvointihankkeiden myötä. Joustavien työskentelyn muotojen etsiminen ja rekrytointi yritykseen laajemmasta joukosta, mihin on totuttu, ovat hyviä käytänteitä, mutta pahimmillaan iän nostaminen esiin luo stereotyyppioita. Eläkeikää lähestyville ei anneta haastavia tehtäviä tai nuorten työntekijöiden oletetaan olevan tietynlaisia.

Osa henkilökunnasta painottaa laadun ja tehokkuuden merkitystä työskentelyssä, kun toiset uskovat luovuuteen ja yleiseen kannustukseen. Tästä aiheutuu ristiriitoja painostettaessa kaikkia samaan muottiin. Monoliittisissa organisaatioissa etenkin johtotaso koostuu samankaltaisista ihmisistä. Asenteet voivat laajentua koko henkilöstöön, ja työpaikalle voi kehittyä kulttuuri, jossa ei haluta toimia eri tavoin kuin ennen tai yleisen koodin vastaisesti. Organisaatio varjelee mainettaan ja talouttaan eikä uskalla kehittyä, tai toisaalta otetaan jatkuvien kokeilujen kautta riskejä. Epäonnistujia pehmeiden arvojen kannattajat lohduttavat tai juhlistavat, kun osa väestä kokee onnistumisen velvollisuutena. Moninaisuuden johtaminen on laajemmin ja luovemmin näkemistä, ja se tekee prosesseista laadukkaita ja punnittuja. Kulttuurikonflikti on haastava johtamistilanne, mutta se on ratkaistava työntekijöiden sitouttamiseksi ja työhyvinvoinnin luomiseksi. (Ajanko 2016, 30-31; Mattila 2018.)

Esimiehen tulee käyttäytymisellään osoittaa, että hän todella kuuntelee työntekijää ja kollegaa. Tilanteessa on oltava läsnä täysin ja ilmaistava puhujalle halu ymmärtää häntä riippumatta siitä, mitä itse ajattelee. Arvostava kuuntelu rohkaisee puhujaa ilmaisemaan ajatuksensa. Hienotunteisuus nousee esiin haasteellisissa tilanteissa. Vuorovaikutuksessa tulee pyrkiä toisen osapuolen kasvojen säilyttämiseen. Jos esimiehellä on tarve osoittaa olevansa oikeassa, työntekijälle tulee tunne, että hän on väärässä. (Jabe 2017, 26; Roos & Mönkkönen 2015, 32-33.) Juuti & Salminen (2014, 246) muistuttavat johdon tuen merkityksestä esimiestyölle. Esimiehellä tulee olla riittävästi aikaa henkilöstön kohtaamiseen. Jos tätä ei ole, henkilöstö ei saa riittävästi kannustusta, ja väki alkaa pahimmillaan katsoa muuta työpaikkaa tai kyynistyä ja heikentää suoritustaan. Tilanne usein laajenee koko yksikköön, jolloin kielteisyys ottaa vallan ja syyttely sekä tyytymättömyys heikentävät pitkäaikaisesti ilmapiiriä.

Järvisen (2018, 151) mukaan esimiestehtävä on tunneammatti. Tunteita on piilotettava tai niitä on esitettävä. Ammatillisessa vuorovaikutuksessa ei voi toimia omien tunteiden ja mielihalujen pohjalta, vaan rooli määrittelee tunneilmaisun. Esimiehen on opittava, ettei tunne saa hallita ihmistä, vaan ihminen tunnetta. Pitää tuntea tunnenormisto, miten käyttäytyään tilanteissa, ja tähän normistoon vaikuttaa usein myös työpaikan oma kulttuuri. Juuti & Salmi (2014, 151-152) nostavatkin esiin esimiehen merkityksen työpaikan tunteisiin vaikuttajana. Esimies johtaa työn suorittamista ja jakaa esim. tehtäviä. Työntekijä, joka kokee hallitsevansa työnsä, kokee pätevyyttä ja onnistumista ja on iloinen työstään. Esimies myös arvottaa työtä palkkioilla, aineellisilla ja aineettomilla, mikä saa henkilökunnan kokemaan onnistumisen tai pettymyksen tunteita. Kolmanneksi esimies on oman vastualueensa symboli sen arvoille ja ihanteille. Esimiehen on kyettävä reflektoimaan omia tunteitaan Juutin ja Salmisen (2014, 162-163) mukaan, ja esim. työnohjaus tai coaching antavat mahdollisuuden käsitellä torjuttuja kokemuksia ja tunteita. Vahva todellisuudentaju auttaa nivomaan yhteen erisidosryhmien näkemyksiä ja muokkaamaan niistä linjan, jolla työpaikan käytännön asioiden rinnalla johdetaan vahvasti työhyvinvointia.

Esimiesten on koko ajan katsottava työyhteisöä kokonaisuutena ja luotava yhteishenkeä. Työpaikan asiat tulee käsitellä asiallisesti ja ketään nolaamatta. Jos ristiriitoja on, on ne otettava puheeksi varhaisessa vaiheessa jämäkästi. Myönteinen ja kannustava palautteen antaminen luo esimiehelle pohjaa puuttua epäasialliseen käyttäytymiseen.

Esimiehen tulee puhua asioista niin, että pitää tunteensa kurissa. Reilu ja oikeudenmukainen työntekijöiden kohtelu ja päätöksenteko ehkäisee epäasiallista käyttäytymistä. (Juuti & Vuorela 2015, 48; Ristikangas & Ristikangas 2017, 247-248, 257.)

Jos tehtävät ja tavoitteet ovat epäselviä työntekijöille, epäasiallista käytöstä esiintyy usein. Juuti ja Salmi (2014, 120-123) esittävät perustehtävän näkemyksen kadottamisen luovan myös valtataistelua. Jokainen työntekijä on sekä vallankäyttäjä että sen kohde varsinkin, kun virallisia organisaatorakenteita on madallettu. Esim. Nokian matkapuhelinorganisaatioon oli pesiytynyt pelkoa niin kollegoita kuin esimiehiä kohtaan, mikä vääristi työn tekemistä. Nokiassa ei uskallettu kertoa mielipiteitä ja tuoda asioita esiin, jottei menetettäisi omaa asemaa. Esimiehen tulee organisoida tehtävät ja mielellään niin, että ihmiset voivat käyttää vahvuuksiaan, koska heikkouksien varassa ei tehdä tulosta ja työntekijän motivaatio laskee. Johtaminen, jossa esimies tiedostaa puutteensa ja toiminnassa keskustellaan työntekijöiden ja kollegojen kanssa, on myös esimiestä kehittävää ja osoittaa työntekijöille arvostusta. (Juuti & Vuorela 2015, 49; Mertanen 2016, 81.) Kunnallinen eläkevakuuttaja Keva seuraa julkisen alan työhyvinvointia yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa. Vuoden 2018 tutkimuksessa (Pekkarinen 2018, 33) todettiin 75 % julkisen sektorin työntekijöistä kokevan esimiehensä johtamisen tasapuolisena ja oikeudenmukaisena sekä olevan tyytyväisiä esimiehen johtamiseen.

Työpaikalla on selkeä linja, ettei epäasiallista käytöstä ja häirintää hyväksytä. Työpaikalla on ennaltaehkäisyä menettelytapaohjeistus häirinnän ja syrjinnän käsittelyyn. STTK:n vuoden 2018 kansalaistutkimuksessa 37 % tiesi työpaikallaan olevan ohjeistuksen seksuaalisen häirinnän tilanteita varten. Vastanneista 47 % kertoi johdon tehneen selväksi henkilöstölle, ettei häirintää suvaita. (STTK 2018.) Tämä tuore tutkimus osoittaa, että asioista on puhuttava. Asia otetaan esiin työntekijän kanssa perehdytysvaiheessa, ja siihen palataan säännöllisesti henkilöstön kanssa. Työpaikalla on hyvä käydä tällöin läpi toimintaohjeistukset, miten asiaan puututaan ja kerrata ns. puhujan ja kuuntelijan ohjeet. Selän takana puhuminen, piikittely tai asian sanominen suoraan niin, että tarkoitus on vahingoittaa toista ongelman ratkaisun sijaan, ovat asiatonta viestintää. Keskustelun lisäksi organisaatiossa säännöllisesti seurataan tilannetta. Työntekijöille ja esimiehille voidaan järjestää myös yhdenvertaisuuskoulutus, jossa opetetaan kulttuuritaitoja. Sujuva käytös erilaisten työkaverien ja asiakkaiden kanssa

tarvitsee perustakseen tunneälyä ja kehittyneitä sosiaalisia taitoja. Työyhteisön pelisäännöt on hyvä koota kirjalliseksi ohjeeksi, joka on kaikkien saatavilla ja näkyvillä työpaikalla. Kun epäasiallisesta käytöksestä keskustellaan työpaikalla, muistutetaan, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu puuttua epäasialliseen kohteluun ja kiusaamiseen heti, jos havaitsee sellaista. (Aminoff & Tienhaara 2018, 103; Jabe 2017, 218; Salminen 2017, 218-219; Työturvallisuuskeskus 2018b.)

Työyhteisössä tulee totuttaa henkilökunta siihen, että asioista on oikeus olla mielipide ja ihmisten välille syntyy välillä kitkaa, mutta ongelmat opetellaan purkamaan ratkaisuksi, jotka vievät työyhteisöä eteenpäin. Konflikteissa on halu hallita ja olla oikeassa. Esimies arvioi tilanteen analyttisesti ja ottaa erimielisyydet käsittelyyn, mutta jokaisella työntekijällä on vastuu ja valta omalta osaltaan ristiriidan selvittämisestä. Työntekijöitä tulee ohjata ottamaan oman kokemuksensa jälkeen ensin neutraali tilanteen tarkastelu ulkopuolelta, sen jälkeen toisen rooli ja näkökanta ja lopuksi palaamaan omaan rooliin. Näin oma suhtautuminen asioihin usein muuttuu. Keskusteluissa ohjataan siihen, että jokainen puhuu omista nimissään ja tuo esiin omia kokemuksiaan ja kehittämideoitaan. Toiset ovat luonnollisesti aktiivisempia tuomaan työpaikan asioita esiin, mutta asianajajan rooli ei kuulu työyhteisöön. Dominoiva persoona saa jotkut entistä passiivisemmiksi ja valta-aseman otto voi luoda eripuraa tai lietsoa negatiivisuutta. ja luoda ylipäätään purnaajan roolin joillekin. (Jabe 2017, 25, 231-232; Järvinen 2017, 134-135.)

Työntekijän tulee oppia antamaan korjaavaa palautetta töksäyttämättä tai ilkeästi ja ottamaan sitä vastaan loukkaantumatta. Ystävällinen käytös on ammattitaitokysymys. Järvinen (2018, 20-22) korostaa ammattitaidon muuttumista yhteiskunnassamme. Enää ammattitaitoa ei ole työtehtävien suorittaminen ahkerasti ja taidolla, vaan työntekijällä on vastuu käyttäytyä kirjaamattomien organisaatiokulttuurin odotusten mukaan. Työntekijän tulee kyetä rakentavaan vuorovaikutukseen ja pyrkiä kehittymään työssään. Omien murheiden ja pahanolon kaataminen muiden niskaan ei kuulu työpaikalle, vaan työntekijän on hallittava tunteitaan ja hillittävä itsensä. Kun ottaa asian esiin työkaverin tai esimiehen kanssa, olisi hyvä olla jo jonkinlainen ehdotus tilanteen ratkaisuun ja eteenpäin menemiseen ongelman vattvomisen sijaan. Jos ongelma aiheutuu työn rakenteista, voidaan niitä pohtia yhteisesti työporukassa. Oman osaamisen tunnistaminen ja sen jatkuva kehittäminen on osa työelämätaitoja. Työntekijän tulee

kyetä seuraamaan ja ymmärtämään omaa toimintaansa ja muuttamaan ajatteluaan ja toimintaansa tarpeen vaatiessa. Myönteinen asenne työssä näkyy kiinnostuksena organisaation menestymisestä ja työkaverien hyvinvoinnista ja onnistumisesta. (Järvinen 2017, 135; Ruotsalainen 2014, 60; Salminen 2017, 220-221.)

Roos & Mönkkönen (2015, 73, 118) esittävät, että työyhteisössä voidaan ottaa käyttöön narratiivisuus eli tarinoiden luominen. Varsinkin jos tehdään eri töitä, voidaan kuunnella eri ammattilaisten tarinaa omasta työstään ja siitä, mikä kullekin on tärkeää. Kuunnellaan arvostaen ja opitaan sekä toisten työstä että heistä työntekijöinä paljon. Johto saa myös näkökulman siihen, minkä henkilökunta kokee arvokkaaksi. Kukin vastaa yhteisessä tapaamisessa pariin kysymykseen, joita on voinut jo ennalta miettiä tai annetaan tilanne, jota työntekijä jatkaa näkemyksellään, jossa jokin asia toimii tai ei toimi.

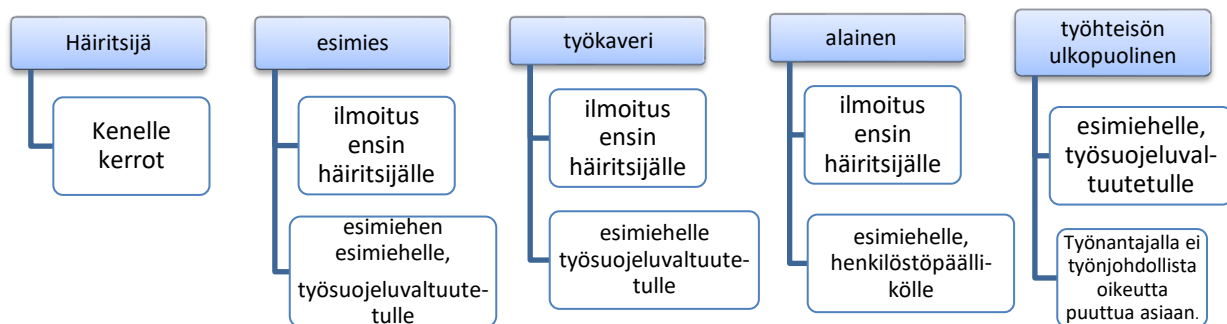
#### 4.2 Häirintä- ja syrjintätapausten ratkaisuprosessi

Esimiehen on osattava työnsä hyvin ja kannettava vastuu työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työorganisaatiossa johto ja esimiehet eivät voi siirtää omaa vastuutaan työoloista työntekijöille tai työsuojeluvaltuutetulle tai -päällikölle. Ongelmatilanteissa esimies saa tukea omalle työkyvyllään työsuojelu- ja työterveyshenkilöstöltä. Työpaikalla on vedettävä raja henkilökohtaisten ja työpaikan asioiden välille. Niihin asioihin, jotka haittaavat työntekoa, työyhteisön toimivuutta, työturvallisuutta yhteistyötä tai asiakaspalvelua, on puututtava. Tarkastelu ei liity pelkästään työsuoritukseen vaan kattaa työntekijän käyttäytymisen työpaikalla. (Juuti & Vuorela 2015, 127-128; Järvinen 2017, 132.)

Esimies on yhteistyön mahdollistaja; ei palautteen välittäjä työntekijältä toiselle. Kollegojen välinen luottamus ei kasva, jos esimies selvittelee asioita keskustellen vain toisen kanssa. Avoimuuden periaate ongelmien käsittelyssä on rohkaista henkilöä ottamaan asia puheeksi asianomaisen henkilön kanssa. Luottamusta ei myös rakennu, jos esimies tuo yksittäisen työntekijän asioita yleiseen keskusteluun. Liian usein työyhteisöissä keskustellaan epäkohdista sellaisten henkilöiden kanssa, jotka eivät voi ratkaista ongelmaa. Esimies huojentaa riitelevien tilaa kantamalla osan heidän

ahdistuksestaan, jolloin osapuolille jää voimavaroja myönteisten ratkaisujen etsimiseen. Oma työkykyään esimies voi tukea työnohjauksella. Ristiriitoja ratkottaessa on esimiehen rajattava keskustelu asiaan. Asioita ratkottaessa on katsottava avoimesti eteenpäin. Esimiehen ei tule nostaa esiin aiempia tilanteita, jotka ratkottiin epäonnistuneesti. Jabe toteaa esimiehillä olevan murhafraaseja, joilla lamaannutetaan työntekijät. Pahimmillaan esimies vaatii, moralisoi, uhkailee saarnaa, asettaa naurun-alaiseksi, kuulustelee tai eristää työntekijöitä, jolloin uusien ideoiden esiintuonti ja ylipäätään keskustelu tyrehtyy nöyryytetyksi tulemisen pelosta. Tilanne voi johtaa työntekijän etsimää vikaa niin omasta itsestä kuin työkavereista. (Jabe 2017, 217-219; Juuti & Vuorela 2017, 113, 133; Järvinen 2017, 132-133; Ristikangas & Ristikangas 2017, 256)

Kuvio 3 kuvaa häirintäprosessin ratkaisun alkuvaihetta. Jos työntekijä tai esimies kokee tullessa kohdelluksi epäasiallisesti, tulee hänen selkeästi ilmoittaa häiritsijälle kokevansa käyttäytymisen asiattomaksi. Tässä vaiheessa kohdehenkilön tulee selkeästi ilmoittaa, millaista käytöstä ei hyväksy ja pyytää häntä lopettamaan häirintä. Tuksi voi pyytää työkaverin, työsuojeluvaltuutetun tai luottamusmiehen. Jos häirintä ei lopu, ilmoitetaan häiritsijälle, että ilmoitetaan esimiehelle. Häirityn on hyvä kirjata, miten häirintä ilmenee ja kuinka usein sitä on ollut sekä miten itse on toiminut. (Työsuojelu 2018a.) Myös esimiestä voidaan Leppäsen (2015, 257) mukaan kohdella häiritsevästi, jolloin hän vie asian oman esimiehensä tietoon. Jos häiritsijä on asiakas, tavaran toimittaja tai muu organisaation sidosryhmäläinen, esimiehellä ei ole juridista työjohto-oikeutta, mutta hänen tulee pyrkiä huolehtimaan, ettei vastaavaa käytöstä enää esiintyisi. Häirinnän kohde voi ilmoittaa häirinnästä aina työsuojeluvaltuutetulle, henkilöstöpalveluihin tai työterveyshuoltoon, josta tieto välitetään esimiehelle.



Kuvio 3. Kenen puoleen kääntyä epäasiallista kohtelua kokiessa tai havaittaessa. (mukaillen Leppänen 2015, 257).

Jos esimies saa tietoonsa epäasiallisen käytöksen ja häirinnän, on hänen puututtava siihen. Sama velvoite koskee muuta työnantajan edustajaa, tai työsuojeluorganisaatiota. Työterveyshuollosta ilmoitetaan, mikäli työntekijä antaa lääkärille luvan siihen. Ilmoitus epäasiallisesta kohtelusta voi tulla kirjallisesti tai suullisesti, jolloin se on syytä dokumentoida tarkasti. Ilmoitus luo esimiehelle toimintavelvoitteen. Työnantajalla on myös velvoite tarkkailla työyhteisön tilaa, joten toimintavelvoite voi syntyä ilman ilmoitustakin, jos esimies itse tai muu työnantajan edustaja huomaa epäasiallisen käytöksen. Joskus häirintä- ja syrjintäilmoituksia tehdään poliisille, joka ohjaa ne lausuntoa varten työsuojeluviranomaiselle Aluehallintovirastoon, jonne voi tulla myös suoraan ilmoituksia. ilmoituksista otetaan yhteyttä työnantajaan. Väkivaltatilanteisiin poliisi puuttuu välittömästi itse. Työpaikan oma työsuojeluorganisaatio osallistuu prosessiin joko tukena tai tiedoksisajana. (Ahlroth 2015, 65-66, 69-72.)

Häirinnän syntyvaiheessa, kun esimiehellä ei ole virallista ilmoitusta, vaan huhuja tai tuntuma, että jotain on vialla, esimies ottaa yhteisessä kokouksessa puheeksi ihmisten tuntemukset työyhteisössä kysyen, mikä on toiminut viime aikoina ja missä on parantamista. Joskus tällainen yleisen tason huoli voi tulla esimiehelle työterveyden kautta. Ongelmia ei saa vähätellä, ja kertojia on kuunneltava kiirehtimättä. Jos tilanne jatkuu, esimiehen on välittömästi tartuttava konfliktiin, joka näkyy jo usein töissä. Esimies voi etsiä ratkaisuja: Tarvitaanko tehtävien suorittamiseen lisäkoulutusta? Ovatko tavoitteet riittävän selkeitä? Pitääkö tehtäviä priorisoida ja vastuita selkeyttää tai kenties



muuttaa työtapoja? Kokoon-tumissa voidaan ottaa tavaksi ongelmien esiinnostaminen ja kannustaminen yhteisen rakentavan ratkaisun etsimiseen. (Ahlroth 2015, 72; Jabe 2017, 225-226.)

Saatu-aan ilmoituksen häirinnästä esimies tiedottaa kiusattua tai muuta ilmoituksen teh-nyttä tahoa ottaneensa asian hoitoonsa. Samoin esimies ilmoittaa oletetulle häiritsijälle saaneensa hänestä ilmoituksen, että hänen käytöksensä on koettu epäasiallisena. Esi-mies kerää asiaa koskevan dokumentoinnin (viestejä, todistajien tekstejä, omia havain-tojaan ja osapuolten näkemyksen asiasta). Käytettäessä materiaalina työterveyshuol-lon dokumentteja on tähän oltava kiusatun lupa. Esimiehen on myös hyvä kirjata it-selleen, miten tapauksen selvittäminen on tapahtunut. Dokumentaatiota voi haitata muiden työntekijöiden haluttomuus osallistua tilanteeseen. Tällöin esimies voi koros-taa, että on koko työyhteisön etu, että tilanne selvitetään totuudenmukaisella tiedolla. Näyttönä annettavassa tiedossa viranomaisen on esitettävä, keltä on saanut tiedon. Jos dokumentointiin epäasiallisesta käytöksestä ei löydy kirjallista aineistoa, esimies voi tehdä muistion, jossa on keskustelut ja läsnäolleet, ja pyytää heiltä allekirjoitukset, mikäli se on mahdollista. (Ahlroth 2015, 67-75.)

Ongelma käsitellään asianosaisten kesken ja usein vielä ensin kahden kesken työntekijän kanssa. Esimies on voinut havainnoida ja keskustella työyhteisön kanssa, mutta palaute häirinneen henkilön käytöksestä tulee antaa vain asianosaiselle. Kiusaamisti-lanne on tavallisesta konfliktista eroava tilanne, koska toinen on alisteisessa asemassa ratkonnassa. Juuri alisteisuus ja toiminnan jatkuvuus ovat oleellisia merkkejä, että asia on todella vakava ja täyttää työpaikkakiusaamisen kriteerit. Esimiehen tulee tilannetta pohtiessaan käyttää myös työorganisaatiossa mahdollisesti olevia ohjeita tilanteen määrittelyssä. Ihmisten siirtäminen toisiin tehtäviin tai ennenaikaisesti eläkkeelle ym. järeät toimet eivät ole kestävää johtamista. Konflikti on selvitettävä kunnolla ja juridi-esti oikein, koska ihmisillä on pelkoja ja fyysisiä oireita. On luotava uusi kulttuuri työpaikalle. Esimiehen on oltava läsnä ja kuunneltava luodakseen luottamusta työyh-teisöön. Pelkät tehtävien muutokset ym. teot tai syntipukkien poistaminen eivät rat-kaise tilannetta. Yhdessä puhuen on selvitettävä yhteinen tavoite ja linja, jolla työyh-teisössä tullaan etenemään. Näin tulee menetellä myös, jos osoittautuu, ettei ole kyse varsinaisesta kiusaamisesta, vaan työyhteisön muusta ongelmasta. Ongelman ratkai-sua kartoitetaan yhteisellä pohdinnalla, ratkaisut arvioidaan ja niistä valitaan paras.

Ratkaisua hienosäädetään, kunnes se on toteuttamiskelpoinen, ja kaikki sitoutuvat siihen. (Ahlroth,78; Jabe 2017, 227-233; Järvinen 2017, 138-139.)

Toteutusta seurataan sovitusti riippumatta, oliko kyse kiusaamisesta vai muusta konfliktista. Onnistumisen kokemukset vahvistavat työyhteisöä. Yksilökohtaisten konfliktien korjaantuminen voi viedä pitkään, mikä saattaa turhauttaa muuta työyhteisöä. Seurannassa voidaan käyttää sairauspoissaolokoontia ja työilmapiirikartoituksia. Esimiesten tulee lisäksi pitää seurantapalaveri yhdessä häirintätapaukseen liittyvien kanssa. Jos sopimuksia ei noudateta, esimies voi järjestellä töitä, antaa häiritsijälle huomautuksen vastaisen varalle sekä päättää työsuhteen purkamalla tai irtisanomalla. Esimiehen on sopimuksen purkautuessa hyvä tutustua organisaatiossa mahdollisesti oleviin menettelyohjeisiin. (Ahlroth 2015, 86-87.)

Jos esimies kokee, ettei saa häirintätilannetta hallintaansa, voi hän hankkia ulkopuolisen työyhteisösovittelijan. Pehrmanin (2011, 31, 64-71) mukaan sovittelun taustalla on restoratiivisen oikeuden näkökulma. Siinä uskotaan osapuolten kykyyn löytää ratkaisu ja samalla nousta häpeästä. Sovittelija haastattelee osapuolet, tapaa heidät yhdessä ja lopuksi allekirjoitetaan sopimus, jota seurataan muutaman kuukauden ajan ja josta usein tiedotetaan muuta yhteisöä. Seurantajakson päätteeksi on yhteistapaaminen, jossa puhutaan sopimuksen pitävyydestä ja osapuolten voinnista. Sovitteluun ei työpaikalla voi pakottaa työntekijää.

Ahlroth (2015, 81, 85) muistuttaa, että vakavimmissa tilanteissa työnantajalla on velvollisuus ilmoittaa tapahtumasta viranomaisille, joille kiusattu voi myös tehdä ilmoituksensa. Työnantajalla ei ole oikeutta kieltää työntekijää ottamasta yhteyttä työsuojeluviranomaiseen tai poliisiin. Jos esimies tai muu työyhteisö ei reagoi ilmoitukseen epäasiallisesta käytöksestä, voi työntekijä ottaa yhteyttä työsuojeluvaltuutettuun tai luottamusmieheen, työsuojeluviranomaiseen, työterveyshuoltoon tai poliisiin.

Sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä systeemiteoreettinen työyhteisön tarkastelu, ja sen mukaan toimiminen on tärkeää. Burke & Litwin (1992, 527-533) loivat mallinsa, jossa organisaatiossa 12 osa-aluetta vaikuttavat kaikki toisiinsa. Työyksikköön vaikuttavat vahvimmin ylätasolla koko organisaation missio ja strategia, johtajuus ja organisaatiokulttuuri. Näiden alapuolella ovat työyksiköihin ja työhön muodostuvat

rakenteet, johtamiskäytännöt, järjestelmät, politiikat ja menettelyt sekä työilmapiiri. Omia osa-alueitaan ovat henkilöstön motivaatio, työtehtävät ja henkilökohtaiset taidot sekä yksilöiden tarpeet ja arvot. Myös ulkoinen ympäristö on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Tästä kokonaisuudesta muodostuu yksilön ja hänen työpaikkansa toiminta. Poistettaessa totaalisesti epäasiallista käytöstä ja häirintää ei voida keskittyä Ruotsalaisen (2014, 63-65) mukaan vain yksittäisiin henkilöihin. Usein yksilöön keskittyminen jättää varsinaisen syyn selvittämättä, ja tilanne ei oikeasti muutu. Oireileva työntekijä voi olla merkki työyhteisön kriisistä ja toimimattomuudesta, jolloin pitäisi keskittyä pelisääntöihin. Jämäkällä puuttumisella työyhteisön perustehtävään ja sitä häiritseviin ristiriitoihin nopeasti saadaan arvioitua mahdolliset kehittämiskohteet ja vietyä toimintaa eteenpäin. Usein koko työyhteisön kehittäminen poistaa yksittäisen henkilön oireilun ja epäasiallisen käyttäytymisen.

Työyksikön kriisissä keskinäinen luottamus on menetetty. Työyhteisössä on olemassa psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan edustavan esimiehen välillä. Työntekijä olettaa saavansa tehdä osaamaansa työtä, esimies tukee, antaa palautetta ja kannustaa häntä, ja organisaatio huolehtii hänen hyvinvoinnistaan ja terveydestään. Esimies uskoo perustehtävän hoidon, kunnioituksen ja lojaalisuuden työnantajaa kohtaan toteutuvan, kun työhön tullaan työskentelemään. Työyhteisöissä psykologinen sopimus ja sen toteutuminen puolin ja toisin on otettava aika ajoin keskusteluun yhteisen tietämyksen luomiseksi. (Valtanen 2014, 78-79.) Organisaatioissa kriisit eivät vain tapahdu, vaan ne kehittyvät, joten esimiestyössä on huomioitava organisaation, ryhmän ja yksilöiden intressit ja punnittava niitä päätöksiä tehtäessä (Seeck 2009, 8, 11). Esimiehellä on vain osa työyhteisöä koskevasta tiedosta, ja loppu on muulla työyhteisöllä. Asioista on keskusteltava jo valmisteluvaiheessa ja tiedotettava. Tällä ehkäistään jo paljon ongelmien syntymistä. Organisaation strategiaan tulee Pahkajärven (2014, 91-92) mukaan ottaa mukaan yhteisöllisyys, sosiaalinen hyvinvointi ja yhteisvastuu. Yhteisöllisessä työpaikassa jokainen kokee kuuluvansa porukkaan, ja jokaisella on vahva tahto tehdä työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Sosiaalisesta hyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu kestävään johtamiseen.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin Hämeenlinnan kaupungin organisaatiossa, jossa on n. 3300 työntekijää. Organisaatorakenne uudistettiin kesällä 2017, ja kaupungin henkilöstö sijoittuu kolmeen pääpalvelualueeseen: sosiaali- ja terveystalvet (n. 1300 henkilöä), sivistys- ja hyvinvointipalvelut (n. 1300 henkilöä) sekä kaupunkirakenteen palvelut (n. 280 henkilöä). Konsernipalvelut (n. 100 henkilöä) ovat muiden alueiden tukipalveluita tarjoava alue, ja Pelastuslaitos (n. 330 henkilöä) muodostaa useamman kunnan yhteisen kokonaisuuden, joka hallinnollisesti on Hämeenlinnan alaisuudessa. Esimiestehtävissä työskenteleviä henkilöitä Hämeenlinnan kaupungin organisaatiossa on n. 130.

Organisaatiossa konsernipalveluihin kuuluvaan henkilöstöpalveluun tulee tiedoksi 5-10 häirintätapausta vuosittain, ja nämä ovat yleensä sanallista häirintää. Tapaukset tulevat usein työsuojeluvaltuutettujen kautta ja ovat sellaisia, joita ei ole selvitetty työpaikoilla. Tilanteisiin liittyy myös työntekijöiden klikkiytymistä, ja tällöin kiusaamisen kohteena on esimies. Yksittäisiä työntekijöitä ei kiusata porukalla, mutta jonkinlaista syrjintää ryhminä on esiintynyt. Julkisuuden kirjoittelut seksuaalisesta häirinnästä ja kiusaamisesta eivät ole vaikuttaneet Hämeenlinnan kaupungin häirintätilanteeseen, vaan se on pysynyt määrältään ja tapausten laadulta kuluneena vuonna samanaikaisena kuin aiemmin. Organisaatiossa sukupuoli vaikuttaa kiusaamiseen lähinnä tapausten tiedoksi tulemisessa. Miesvaltaisilta aloilta ei juuri ilmoiteta tapauksista henkilöstöpalveluun. Työpaikoissa hoiva- ja opetusalalla on ollut häirintätapauksia eniten, ja varsinkin hoiva-alalla työskentelevät sijaiset joutuvat helpommin kohteeksi. Tähän on organisaatiossa pohdittu syyksi sijaisen osaamisen riittämättömyyttä vakihenkilön mielestä. (Mäkinen henkilökohtainen tiedonanto 27.11.2018.)

Organisaatiolla on lakisääteiset tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, työsuojelun toimintaohjelma sekä häirintään puuttumishjeistus, jota on juuri päivitetty. Kaupungilla on henkilöstölle ohjeistus some-häirintään. Organisaatio ilmoittaa arvokseen noltolatoleranssin epäasialliseen käytökseen ja häirintään. Työhyvinvointipäällikkö

Mäkisen mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 27.11.2018) esimiehet on ohjeistettu puuttumaan itse havaitsemaansa häirintään, ja myös henkilöstöä on opastettava toimimaan näin. Esimiesten kanssa käsitellään vuosittaisissa työpajoissa häirintään puuttumista, ja uusista ohjeista tiedotetaan. Esimiehen velvollisuus on ottaa asia esiin myös työyksikössään. Mikäli henkilöstö kuormittuu häirinnästä, ja tilanne johtuu esim. asiakkaista tai omaisista, voidaan käyttää työjärjestelyitä tai antaa tiimille työnohjausta stressinhallintaan. Uhkailuista henkilöstö on ohjeistettu tekemään rikosilmoitus, ja jos uhkaus on vakava, esimies ottaa yhteyttä poliisiin.

Ongelmana Mäkinen (henkilökohtainen tiedonanto 27.11.2018) kokee esimiesten kiireen. Heille tulee paljon uutta tietoa monesta suunnasta, jolloin häirintään liittyvä tieto hukkuu, ja osa esimiehistä ei tutustu annettuihin ohjeisiin ja materiaaleihin. Esimiehet eivät usein konkreettisesti tiedä, miten pitäisi toimia. Vähintä, mitä heiltä odotetaan, on välitön palaute huonoon käytökseen työpaikalla. Esimiehiä painotetaan myös tiedottamaan työyhteisöä kiusaamistilanteista, joista yhteisö on tietoinen. Asiat ovat usein salassa pidettäviä, mutta voidaan kertoa, että asiaa käsitellään tai että asia on loppuunhoidettu.

## 5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi aihepiirin arkaluonteisuuden ja suuren vastaajamäärän vuoksi valikoitui kvantitatiivinen kyselytutkimus verkossa. Valli (2015, luku 4) toteaa kyselytutkimuksen eduksi nopeuden. Kysymyksiä voi siksi olla enemmän kuin haastattelussa, ja myös tulokset valmistuvat helposti. Kysymykset esitetään kaikille vastaajille samassa muodossa, ja vastaajia on helppo pyytää vastaamaan, mikäli heidän vastauksensa vielä puuttuvat. Kysymykset on esitettävä, jotta niiden selkeys varmistuu. Valli esittää kyselyn heikkoudeksi usein alhaiseksi jäävän vastausprosentin.

Ennen kyselyä opinnäytetyön tekijä haki organisaatiolta luvan tutkimuksen suorittamiseen, jolloin alkuperäinen tutkimussuunnitelma liitettiin hakemukseen. Tutkimuslupa myönnettiin 18.10.2018. Kyselyn laadinnassa lähtökohtana oli tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma. Tutkimuksen teoria muunnettiin arkikielelle ja empiiristen kysymysten tasolle, mitä kutsutaan operationalisoinniksi (Paaso 2008). Myös

vastaajajoukko oli huomioitava. Vastaajien tuli motivoitua vastaamaan, ymmärtää kysymykset yksiselitteisesti ja jaksaa vastata kaikkiin kyselyn kysymyksiin. Kyselyn oli oltava myös helppokäyttöinen vastaajille. Kysymystyypit oli valittava sellaisiksi, että niiden antamia vastauksia voitiin pääsääntöisesti hyödyntää sellaisinaan, koska tarkentamismahdollisuutta ei anonyymissa kyselyssä ollut. Myös tutkimusjoukon koko rajasi avoimet kysymykset ulkopuolelle. Muutamia omia täydennysmahdollisuuksia kyselyssä oli, jos annetuista vaihtoehdoista ei sopinut mikään. Tutkija oletti kysymyksiä laatiessaan näitä tulevan niin vähän, että manuaalinen tarkastelu ja lajittelu analyysivaiheessa onnistuisi.

Kysymyksiä laatiessa tutkija perehtyi tilastollista tutkimusta käsitteleviin Vallin (2015) ja Heikkilän (2014) oppikirjoihin. Molemmissa teoksissa korostettiin kysymysten laadinnassa niiden soveltuvuutta myös kyselyn tuottaman tiedon käsittelyyn ja analysointiin. Luokitteluasteikolla saadaan vähän informaatiota, mutta se on yksinkertainen. Esim. voidaan kertoa, paljonko vastanneista kuuluu tiettyyn ryhmään, mutta ei muuta vastanneista (Valli 2015, luku 3.) Tutkija myös perehtyi aiheeseen liittyviin opinnäytetöihin, joita on tehty yliopistoissa ja ammattikorkeissa kiusaamisesta, joka kohdistuu esim. ravintola- tai hoitoaloihin. Varsinkin Laineen (2014) pro gradu -tutkielma, jossa osa aineistosta oli kerätty laajasti tutkimuksia hyödyntävällä kyselyllä, oli hyvä tausta tämän tutkimuksen kyselylomaketta pohdittaessa.

Kyselyn (Liite 1) alun muodostivat vastaajan taustatiedot (kysymykset 1- 7), minkä jälkeen kysyttiin vastaajan kokemusta tai havaintoja kiusaamisesta. Jos näitä ei ollut vastaaja siirtyi eteenpäin. Vastaaja, joka valitsi joko havainneensa tai kokeneensa epäasiallisuutta tai molemmat, jatkoi kysymyksiä, joilla tarkennettiin asiaa. Teon jatkuvuus ja esiintymistiheys (kysymykset 10 -11) olivat keskeisiä ilmiön vakavuutta arvioitaessa. Kysymys 12 antoi tarkan kuvan epäasiallisuuden laadusta. Tämän jälkeen kysyttiin häirikön asemaa työyksikössä sekä kiusaamiseen puuttumista (kysymykset 14-17).

Kaikilta vastaajilta kysyttiin organisaation kiusaamisen määrästä viimeisen vuoden ajalta (kysymys 18), koska usein huhut ja tosiasiat kulkevat työyksiköistä toiseenkin, ja näin muokkaavat organisaation imagoa. Henkilökunnan käsitys oman organisaation tilasta on Hämeenlinnan kaupungille tärkeä, koska henkilökunta viestii käsitystään

myös ulkopuolelle, mikä vaikuttaa työnantajabrändiin ja houkuttelevuuteen. Kysymys 19 kartoitti vastaajan mielipidettä työyksikkönsä paljolti esimiestyön näkökulmasta, ja kysymys 22 enemmän työntekijätaitoja ja taustoja epäasiallisuuksille. Väittämät tutkija jakoi kahteen kokonaisuuteen, jotta vastaajan keskittymiskyky säilyisi. Vastausvaihtoehtona käytettiin Likert-asteikkoa, josta tarkoituksella keskivaihtoehto jätettiin pois. Likertin asteikko on Heikkilän (2014, luku 3) mukaan yleinen mielipide- ja asennemittauksissa. Kaikilta kysyttiin, oliko organisaation häirintään ja yhdenvertaisuuteen liittyviä ohjelmia ja ohjeita käsitelty vuoden sisällä työyksikössä (kysymykset 20-21). Esimiehiltä kysyttiin vielä (kysymykset 24-25) valmiuksia ja kokemuksia häirintätilanteiden hoitamisesta sekä niitä hoitaneilta, ovatko he mahdollisesti käyttäneet jotain apuna tilanteessa (kysymys 2).

Tiedon keruussa käytettiin Webropol-kyselyä, joka tehtiin kaupungin työntekijöille lähettämällä linkki heidän työ sähköposteihinsa. Organisaatiossa on aiemmin käytetty henkilöstö- ja työsuojelukyselyissä Webropolia, joten sillä kyselyyn vastaaminen oli tuttua henkilöstölle. Kysely oli kokonaistutkimus, jotta tutkimusaineistosta saatiin riittävän kattava. Vastausmahdollisuus kyselyyn oli kaikkiaan 3000 työntekijällä. Kohderyhmään eivät kuuluneet sijaiset ja harjoittelijat, joilla ei ollut organisaation sähköpostiosoitetta tai jotka olivat vuokratyövoimaa. Webropol-kyselytyökaluun tutkija perehtyi ohjelman käyttöoppaan avulla. Valmis lomake koetettiin niin tutkijan kuin viiden muun henkilön toimesta, ja siihen tehtiin tarvittavat muutokset, jotka koskivat lähinnä oikeinkirjoitusta ja kysymysten teknisiä siirtymiä. Vastaaajien työyksiköitä koskevaan kysymykseen tutkija teki myös pieniä muutoksia, koska organisaatorakenne muuttui juuri tuolloin hieman. Kaupungin henkilöstöjohtaja kävi opinnäytetyön tekijän kanssa läpikyselyn sisällön ennen sen julkaisua, ja hyväksyi sen lähettämisen eteenpäin.

### 5.3 Tutkimuksen toteutus

Kyselytutkimus lähetettiin massapostituksena organisaation sähköposteihin 2.11.2018 varustettuna saatekirjeellä (Liite 2). Ajankohta valittiin sellaiseksi, että useimmat olivat pitäneet syksyn lomansa, mutta joulun aika ei vielä vaikuttaisi vastaajien aktiivisuuteen. Myös kesän jäljiltä työyksiköiden toiminta oli vakiintunut.

Joillakin organisaation työntekijöillä ei ollut työsähköpostia. Yksiköiden esimiesten kanssa sovittiin, lähetettiinkö kyselylinkki henkilökohtaiseen osoitteeseen vai vastasiko henkilö paperilla. Tällöin kysely suljettiin kuoreen, jonka tutkija nouti. Käsintehty kyselyt tutkija tallensi sähköiseen kyselypohjaan, jotta ne olivat kokonaisuudessaan mukana.

Kysely oli avoinna 19 päivää, ja muistutus (Liite 3) vastaamisen tärkeydestä lähetettiin puolessa välissä kyselyaikaa. Kyselyyn oli mahdollista vastata myös mobiililaitteella, koska Webropol toimi hyvin tässäkin muodossa. Toimivuus testattiin jo lomakkeen valmisteluvaiheessa myös puhelimella ja tablettilaitteella. Kyselyn auettua ensimmäisinä päivinä vastaajilta tuli yhteydenottoja, ettei kyselyssä pääse toisesta kysymyksestä eteenpäin, mutta samaan aikaan onnistuneita vastauksia kerääntyi Webropoliin. Kyselyohjelmayhtiö testasi myös testin toimivaksi, ja yrityksen kehotuksesta vastaajia ohjeistettiin kokeilemaan eri selainta. Muutaman ensipäivän jälkeen yhteydenotot lopuivat.

Vastaukset tallentuivat Webropol-ohjelmaan, jonka raportointiohjelmaa hyödynnettiin tulosten tarkastelussa. Vastausten data siirrettiin myös Excel-ohjelmaan ja Statistica-tilasto-ohjelmaan, joiden avulla tarkasteltiin kerättyjä vastauksia ja suoritettiin ryhmitelyjä ja ristiintaulukointeja.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

Kyselyyn vastasi 721 työntekijää. Aineistosta jätettiin pois kaksi paperilomaketta, jotka oli jätetty täyttämättä mielipidettä kartoittavien kysymysten 19 ja 22 kohdalta kokonaan, koska kyselyohjelmalla vastaukset olisivat jääneet tallentumatta. Täten vastausmääräksi tuli 719 ja vastausprosentiksi 24 %.

Kuvioon 5 on koottu vastaajien taustatiedot. Vastaajista enemmistö (79 %, n = 571) oli naisia. Tämä vastaa Hämeenlinnan kaupungin henkilöstön sukupuolirakennetta,



sillä organisaation työntekijöistä on naisia 78 %. Vastaajien iän keskiarvo tutkimuksessa oli 46,5 vuotta, kun kaupungin vakinaisen henkilöstön keski-ikä on 46,4 vuotta. Alle 40-vuotiaita vastaajista oli 28 % (v. 2017 lopussa kaupungilla 29 % työntekijöistä alle 40 vuotta), vastaajista 50-59 vuotiaita oli 34 % (koko henkilöstössä v. 2017 lopussa 32 %) ja yli 60-vuotiaita oli vastaajista 11 % (v. 2017 lopussa 11,5 %). Kyselyyn vastanneista 4 % ei ollut kertonut syntymävuottaan. Kyselyyn vastanneet edustivat sukupuoli- ja ikäjakaumaltaan hyvin Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöä.

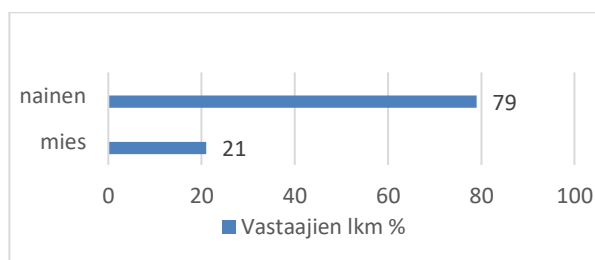
Yli 80 % vastaajista (n = 619) työskenteli vakinaisessa palvelussuhteessa Hämeenlinnan kaupungilla. Koko henkilöstöstä vakinaisia oli v. 2018 elokuussa 78,5 %. Määräaikaisista vastanneista 59 % (n = 59) oli vähintään toisessa palvelussuhteessa työyksikössään. Työyksikössään olivat työskennelleet alle 5 vuotta 36 % vastaajista (n = 259), 5-20 vuotta 45 %, ja yli 20 vuotta työyksikössään työskennelleitä oli 19 %.

Vastanneista työskenteli sosiaali- ja terveystaloudissa 38 % (henkilöstöä tällä alueella organisaatiossa 39 %), sivistys- ja hyvinvointipalveluissa 36 % (organisaatiossa 40 %) ja kaupunkirakenteen palveluissa 14 % (organisaatiotasolla 8%). Kaupungin konsernipalveluissa työskenteli vastanneista 3 %, mikä on sama kuin osuus henkilöstöstä. Pelastuslaitoksen osuus vastaajista oli 8 %, kun koko henkilöstöstä siihen kuuluu 10 %. Kokonaisuutena tutkimusaineisto jakautui toimialoille hyvin Hämeenlinnan kaupungin organisaatiota vastaten.

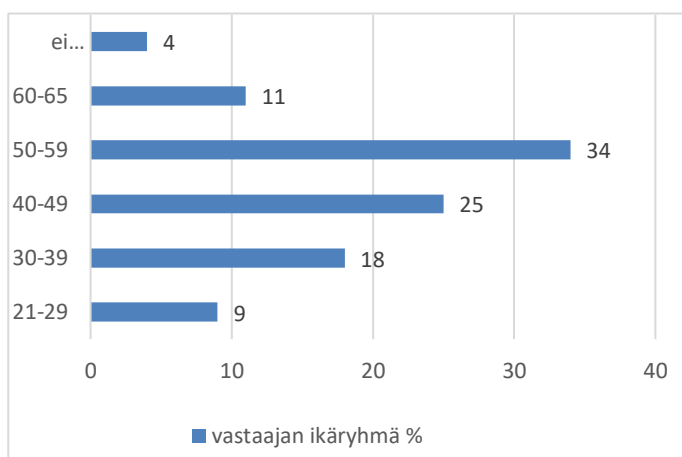
Koulutustaustaltaan kyselyyn vastanneista n. kolmanneksella (28 %, n = 202) oli ammattikoulutasoinen tutkinto ja toisella kolmanneksella (28 %, n = 203) ylempi korkeakoulututkinto. Ammattikorkeakouppinnot tai alemman korkeakoulututkinnon oli suorittanut 24 % (n = 172) vastaajaa, 17 % (n = 120) oli hankkinut opistotason koulutuksen ja vain 3 % (n = 22) oli ilman ammatillista koulutusta.

Esimiesasemassa oli vastaajista joka kymmenes. Esimiehistä yli puolet (53 %, n = 69) vastasi kyselyyn. Vastanneista esimiehistä noin puolet oli naisia, ja puolet esimiehistä oli työskennellyt Hämeenlinnan kaupungilla yli viisi vuotta.

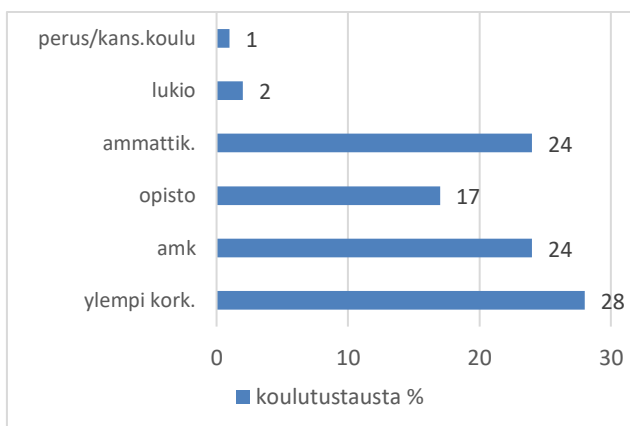
sukupuoli		
	N	%
nainen	571	79
mies	148	21
yht.	719	100



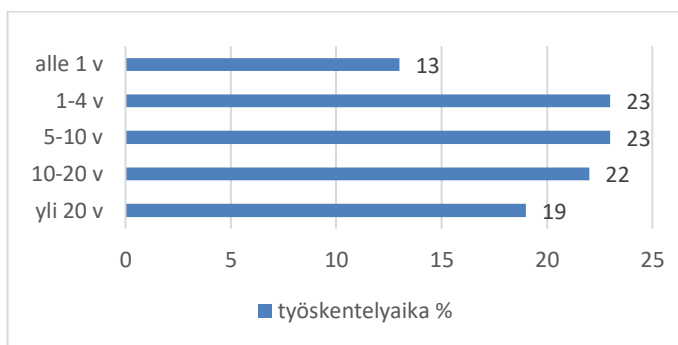
ikäryhmä		
	N	%
ei tietoa	26	4
60-65 v	77	11
50-59 v	242	34
40-49 v	180	25
30-39 v	132	18
21-29 v	62	9
yht.	719	100



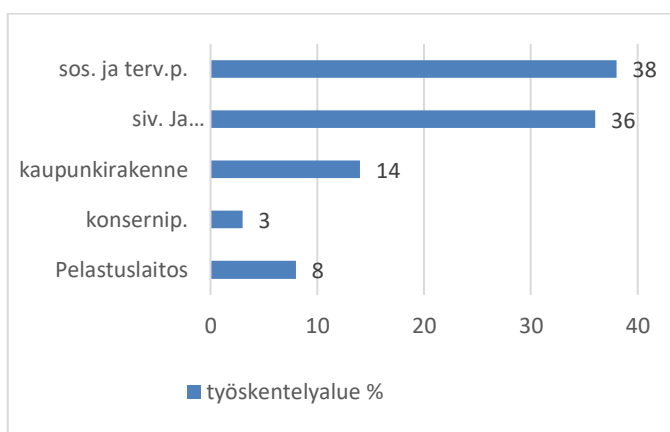
koulutus		
	N	%
perus-/kansalaiskoulu	8	1
lukio	14	2
ammattikoulu	202	28
opistoaste	120	17
amk/alempi korkeakoulut.	172	24
yl. korkeakoulut.	203	28
yht.	719	100



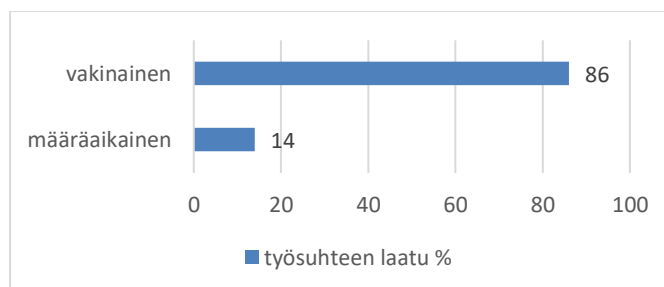
työskentelyaika		
	N	%
alle 1 v	97	13
1-4 v	162	23
5-10 v	165	23
10-20 v	160	22
yli 20 v	135	19
yht.	719	100



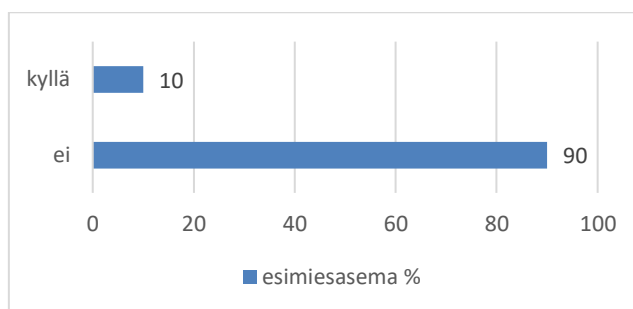
työskentelyalue		
	N	%
sos. ja terv.palvelut	274	38
siv. ja hyvinvointipalvelut	262	36
kaupunkirakenne	100	14
konsernipalvelut	25	3
Pelastuslaitos	57	8
muu	1	0,1
yht.	719	100



työsuhteen laatu		
	N	%
vakinaisen	619	86
määräaikainen	100	14
yht.	719	100



esimiesasema		
	N	%
kyllä	69	10
ei	650	90
yht.	719	100

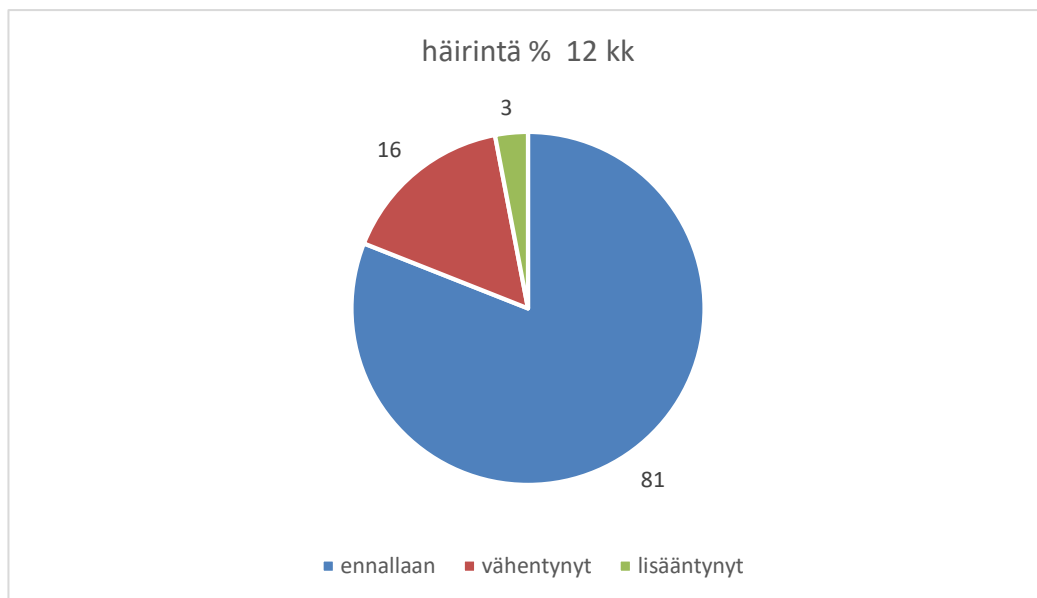


Kuvio 4. Taustamuuttajat.

## 6.2 Epäasiallinen käytös ja häirintä organisaatiossa

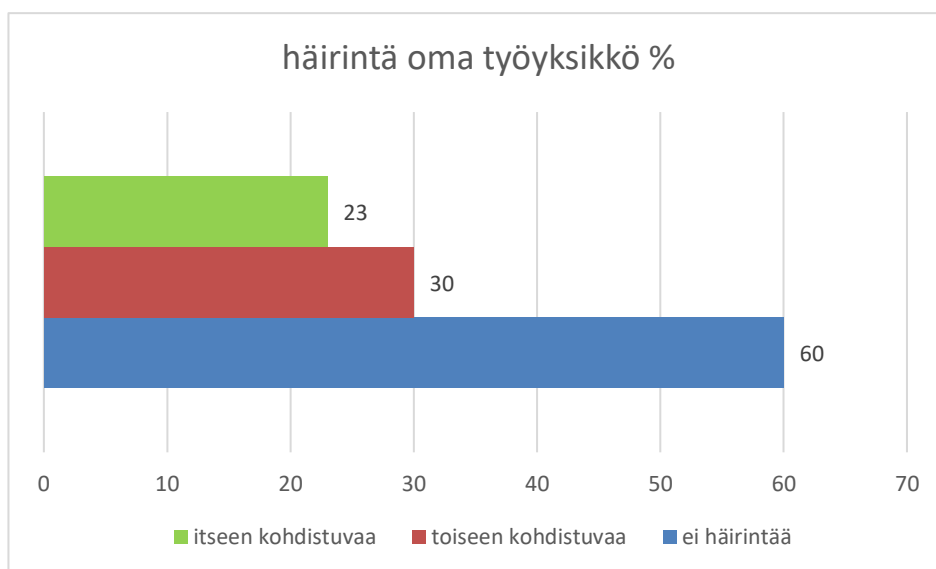
### 6.2.1 Häirinnän ja epäasiallisen käytöksen määrä

Vastaajilta kysyttiin, oliko koko Hämeenlinnan kaupunkiorganisaatiossa kuluneen 12 kuukauden aikana heidän mielestään epäasiallisen käytöksen ja häirinnän määrä muuttunut. Kyselyyn vastanneista 71 % (n = 513) kertoi mielipiteensä. Heistä enemmistö (81 %) katsoi tilanteen pysyneen ennallaan. Määrä oli vähentynyt 16 % mielestä ja lisääntynyt 3 % mielestä (kuvio 6). Esimiesasemalla, iällä tai sukupuolella ei ollut vaikutusta organisaation tilanteen kokemiseen. Yhdellä toimialalla uskottiin selkeästi häirinnän vähentyneen organisaatiossa kuluneena vuonna.



Kuvio 5. Epäasiallisen käytöksen ja häirinnän määrä kuluneena 12 kk Hämeenlinnan kaupungin organisaatiossa.

Omalla työpaikallaan kuluneen 12 kuukauden aikana ei ollut havainnut epäasiallista käytöstä tai häirintää 60 % vastanneista. Lopuista 40 % oli havainnut joko muihin (30 %) tai itseensä (23 %) kohdistuvaa häirintää tai molempia (kuvio 7). Toimialoilla yhdellä oli havaittu häirintää keskiarvoa selvästi enemmän ja yhdellä keskiarvoa vähemmän. Miehet olivat havainneet häirintää hieman (5 %-yksikköä) vähemmän kuin naiset. Ikä vaikutti häirinnän havaitsemiseen nuorimpien ja iäkkäämpien vastaajien kohdalla. Alle 30-vuotiaat kokivat itseään häiritettävän hieman enemmän ja 60 vuotta täyttäneet hieman vähemmän kuin muut vastaajat keskimääräisesti.



Kuvio 6. Häirinnän ja epäasiallisen käytöksen havaitseminen omassa työyksikössä.

Työsuhteen laatu ei juuri vaikuttanut häirinnän havaitsemiseen, mutta ensimmäisessä määräaikaikaisessa työsuhteessa olevista häirintää oli havainnut vain kolmannes. Häirintää havainneista vastaajista reilu puolet kertoi epäasiallista käytöstä tai häirintää kohdistuneen johonkin toiseen henkilöön työpaikallaan ja 43 % oli kuluneen vuoden aikana kokenut asiatonta käytöstä itse. Ensimmäisessä määräaikaikaisessa työsuhteessaan olevien oma kokemus häirinnästä oli viidenneksen korkeampi kuin muiden. Esimiesasemassa olevien kokemus työyksikkönsä häirinnän määrästä ei eronnut muista työntekijöistä.

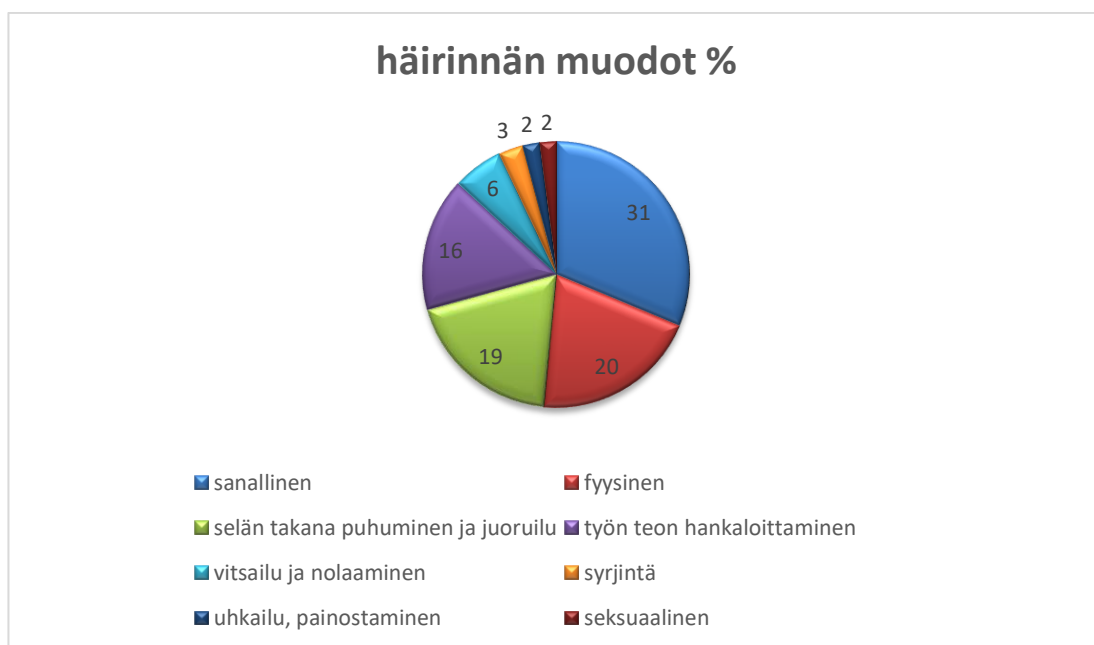
### 6.2.2 Häirinnän ja epäasiallisen käytöksen laatu

Hämeenlinnan kaupungilla häiritsijä oli yli puolessa tapauksista työkaveri, ja työkaverien aiheuttama häirintä oli yleisempää määräaikaikaisissa työsuhteissa. Neljäsosassa vastauksista häiritsijä oli esimies, ja miesten kokemus esimiehestä häiritsijänä oli kaksinkertainen naisiin verrattuna. Loppu viidennes koostui asiakkaista, työntekijöistä, omaisista ja organisaation muiden osastojen työntekijöistä ja esimiehistä. Yhdellä toimialalla oli selvästi enemmän ja toisella selvästi vähemmän esimiesten epäasiallista käytöstä kuin koko organisaatiossa.

Konfliktitilanne on lyhytaikainen erimielisyystilanne työyhteisössä. Kiusaaminen on pitkäkestoista, sitä tapahtuu monia kertoja ja kyse on järjestelmällisestä häirinnästä. (Mielenterveysseura 2018.) Häirintää havainneista vastanneista puolet kertoi käytöksen kestäneen enemmän kuin vuoden. Lopuista 14 % vastasi sitä olleen 7-12 kk tai vain kuukauden ajan). Viidennes vastanneista oli havainnut epäasiallisuutta kahdesta kuukaudesta puoleen vuoteen. Yli puoli vuotta kestänyt konflikti, joka voidaan jo luokitella kiusaamiseksi, oli havainnon tehneistä 66 % työpaikalla.

Vastaajilta (n = 285) tiedusteltiin, kuinka usein kohdehenkilöä tai häntä itseään oli kiusattu. Vähintään kerran viikossa tapahtuvaa kiusaamista oli työpaikoilla vastaajista havainnut kolmannes, kuukausittain kolmannes ja harvemmin kuin kerran kuukaudessa oli kiusaamista havainnut reilu kolmannes vastaajista. Naiset kokivat kiusaamista tapahtuvan hieman useammin kuin miehet.

Kuvioon 8 on koottu työyksiköissä esiintyneen epäasiallisen käytöksen ja häirinnän muodot. Havaitusta tai koetusta häirinnästä kolmannes oli sanallista. Tähän kuuluivat nimittely, huutaminen, kuulusteleminen, ilkeä puhe ja asiattomat viestit. Viidennes häirinnästä oli fyysistä eli väkivaltaa (0,7 %), eristämistä, ilmeilyä ja nauramista. Viidennes oli selän takana puhumista ja juoruilua henkilön asioista. Viidennes koetusta oli työn teon hankaloittamista, uhkailua ja painostusta sekä vitsailua ja nolaamista. Syrjintää iän, sukupuolen, mielipiteen, uskonnon tai poliittisen kannan mukaan oli kokenut tai havainnut 2 % vastaajista. Samoin 2 % oli kokenut tai havainnut seksuaalista häirintää. Esimiesasemassa olleet olivat havainneet enemmän uhkailua, asiattomia viestejä, työn hankaloittamista ja huutamista kuin työntekijäasemassa olevat. Fyysistä häirintää oli esiintynyt kahdella ja seksuaalista häirintää kolmella toimialueella.



Kuvio 7. Epäasiallisen käytöksen ja häirinnän muodot organisaatiossa.

### 6.3 Epäasialliseen käytökseen ja häirintään puuttuminen

#### *Syrjinnän ja häirinnän poistaminen*

Esimiesasemassa olevista melkein puolet koki hallitsevansa epäasialliseen käytökseen ja häirintään liittyvät tilanteet ja osaavansa toimia niissä, ja toinen puoli koki osaavansa toimia melko hyvin, mutta tarvitsevansa lisätietoa. Hoidettavia häirintä- ja kiusaamistilanteita oli ollut n. 40 % esimiehistä, ja n. puolet heistä oli käyttänyt tukena omaa esimiestään. Tukena oli käytetty myös henkilöstöpalveluista työhyvinvointipäällikköä tai muuta asiantuntijaa sekä kertaluontoisesti työsuojeluvaltuutettua tai organisaation ulkopuolista sovittelijaa.

Koko vastaajajoukosta 70 % luotti täysin tai hieman esimiehen käsittelevän tai vievän eteenpäin kiusaamiseen liittyviä asioita ja myös esimiehen taitoon käsitellä häirintää ja kiusaamista. Epäasiallisesta käytöstä tai häirintää kokeneista tai havainneista 71 % oli ilmoittanut siitä esimiehelleen. Yhdellä toimialueella ilmoitettiin häirinnästä selvästi harvemmin kuin muilla. Hieman enemmän ilmoitettiin toiseen kohdistuvasta häirinnästä, ja ajallisesti häirintää oli ollut yli vuoden ajan. Kuitenkin kolmannes seksuaalisesta häirinnästä (lähinnä sanallista) jäi ilmoittamatta esimiehelle. Fyysinen väkivalta oli ilmoitettu lähes aina. Kyselyyn vastanneet kokivat puoleen ilmoitetusta häirinnästä puuttutun, mutta vain viidennes epäasiallisesta käytöksestä poistui. Kolmannes koki, ettei ilmoitus saanut aikaan puuttumista, ja erityisesti yhdellä toimialalla koettiin, ettei tilanteeseen reagoitu.

Epäasiallista käytöstä ja häirintää selviteltäessä esimies kuulee sekä häirittyä että teosta epäiltyä, mutta erilliskeskusteluiden lisäksi Työterveyslaitos (2018b) ohjeistaa esimiehiä käymään myös yhteiskeskustelun osapuolten kanssa. Tästä yhteiskeskustelusta laaditaan kirjallinen muistio, johon kirjataan sovitut asiat. Yhteisesti päätetään, miten selvittelystä viestitään muulle työyhteisölle. Tehdyssä kyselyssä reilu neljännes vastaajista jäi epätietoisuuteen, oliko epäasialliseen käytökseen puututtu. Kuitenkin vastaajista 80 % koki kiusaamisen kuuluvan koko henkilöstölle, ja sama määrä koki tarvetta puuttua asiaan, jos asiattomuutta havaitsisi. N. 40 % vastaajista koki esimiehen jättävän väliin osapuolten yhteiskeskustelun ja saman verran koki, että kiusaaja ei joudu vastuuseen teostaan työyksikössään.

Hämeenlinnan kaupungilla on voimassa lakisääteinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, joka on kaupungin intranetissa ja jonka sisällöstä ja velvoitteista



esimiesten tulee pitää henkilöstönsä ajan tasalla (Mäkinen henkilökohtainen tiedonanto 27.11.2018). Kyselystä ilmeni, ettei 80 % vastaajista ollut kuluneen vuoden aikana saanut esittelyä ohjelmasta, jonka tasa-arvo-osuutta arvioidaan vuosittain ja yhdenvertaisuutta hieman harvemmin. Henkilöstöpalvelut on yhteistoiminnassa työsuojeluvaltuutettujen ja luottamusmiesten kanssa laatinut ohjeistusta työpaikalla tapahtuviin häirintä- ja väkivaltatilanteisiin, mutta aiemminkin ohjeistus on ollut työsuojeluun liittyvänä tai erillisinä työnjohdollisina ohjeina toimialoilla. Kyselyssä 80 % vastasi, ettei työyksikössä ollut käsitelty häirintään liittyvää toimintaohjetta. Puolet kaikista vastaajista ei ollut tietoisia, miten kiusaaminen vaikuttaa kiusattuun eikä myöskään tiennyt, mitä seuraamuksia kiusaajalle juridisesti koituu asiattomasta käytöksestä. Esimiesten vastaukset suunnitelmien ja ohjeistusten läpikäynnistä olivat vastaavat kuin työntekijöillä, mutta heistä 70 % oletti henkilöstön tietävän kiusaamisen vaikutukset ja seuraamukset niin kiusatulle kuin kiusaajalle.

#### *Näkemykset esimiestyöstä*

Vastaajista 70 % koki työyksikössään olevan selvillä työtehtävien jakautumisen henkilöstön kesken. Poissaolot ja muut kiirettä aiheuttavat tilanteet saivat kahden kolmanneksen mukaan työpaikalla aikaan epäasiallista käytöstä. Esimiesasemassa olevista työtehtävät olivat selvillä hieman muita paremmin, ja kiireen vaikutus käytökseen ei heistä ollut aivan yhtä merkittävä kuin muista vastanneista. Esimies kuuntelee arvostaen yli 80 % vastaajista, ja 70 % kokee johtamisen yksikössään oikeudenmukaisena ja esimiehen hallitsevan tunteensa työssään. Vain reilu kolmannes kokee, että esimiehellä on suosikkeja työpaikalla. Esimiesasemassa olevien näkemys omasta esimiehestään oli hieman myönteisempi arvostavan kuuntelun ja oikeudenmukaisuuden mukaan kuin muun henkilöstön. Toimialoilla oli jonkin verran eroa oikeudenmukaisuuden kokemisessa.

#### *Työyhteisötaidot*

Kyselystä ilmeni 70 % vastaajista pitävän ohjeistusta työelämäviestinnästä epäasiallista käytöstä vähentävänä. Reilun kolmanneksen oli vaikea ottaa vastaan negatiivista palautetta työstään. Vain neljäsosa vastaajista koki työkavereilla olevan kielteisen asenteen työtään kohtaan, ja alle viidennes koki työkaverien taidon antaa palautetta

huonoksi. Negatiivisten tunteiden tuominen työpaikalle jakoi vastaajat kahtia niin, että pienen enemmistön mukaan oli sallittua olla huonolla tuulella työssä. Esimiehistä 60 % mielestä töissä voi olla huonolla tuulella. Omien asioiden takia kärtyysiä työkavereita oli reilulla puolella vastaajista.

Ristiriitatilanteissa vastanneista 95 % pystyy mielestään ajattelemaan asiaa myös toisen kannalta. Kiusaamisen näkee vallan tavoitteluna enemmistö vastaajista, kuten senkin, että kiusatuksi voi joutua kuka tahansa ja epäasiallisesti käyttäytyvä ei huomaa asiatonta käytöstään. Ihmisten erilaisuus nähdään rikkautena yli 70 % työyksiköistä, ja yli 85 % henkilöstöstä kokee saavansa tukea työkavereiltaan, jos joutuu häirinnän kohteeksi.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tutkimuksen kokonaisluotettavuus

Reliabiliteetti eli pysyvyys kuvaa tutkimuksessa sen kykyä antaa luotettavia ja tarkkoja tuloksia, jotka syntyvät johdonmukaisesti. Tällöin tutkimus tuottaa joka kerta samat tulokset, eikä esim. tutkija tai aineiston käsittely muuta saatuja tuloksia. Tutkimuksen luotettavuuteen voidaan vaikuttaa mm. otannalla. (Vilka 2015, luku 7.) Tutkimus oli kokonaistutkimus, joten otantaan liittyviä virheitä ei tutkimuksessa ole. Kenttätyöhön eli tutkimuksen suorittamiseen liittyy Pahkisen (2012, 239) mukaan aina vastauskatoa. Tämä kato voi johtua joko tutkimusjoukon yksiköistä, jotka eivät syystä tai toisesta vastaa kyselyyn tai sen kysymyksistä osa jää vastaamatta. Tutkimuksen vastausvaje vähentää sen luotettavuutta. Myös peittovaje vähentää luotettavuutta. Tällöin osa perusjoukosta jää mittausten ulkopuolelle ja luo vastauskadon kaltaisen tilanteen (Pahkinen 2012, 174.)

Tutkimuksessa ennakoitiin peittovaje järjestämällä sille organisaation henkilökunnalle, jolla ei ollut työnantajan sähköpostiosoitetta, vaihtoehtoinen mahdollisuus vastata tutkimukseen. Jo ennen tutkimuksen kenttävaihetta oli organisaation aiempien tutkimusten pohjalta tieto, että tämä osa tutkittavista oli vaikea motivoida vastaamaan.

Tutkijalle oli organisaatiosta myös kerrottu, että osa työsähköpostin omistajista ei käytä omaa sähköpostiaan, vaan ainoastaan työyksikkönsä nimissä olevaa ns. yhteispostia. Tutkimuksen saatekirje (Liite 2) ja puolivälissä lähetetty kehotuskirje (Liite 3) pyrittiin laatimaan vastaajia arvostavasti, jotta mahdollisimman moni innostuisi vastaamaan. Tässä tutkimuksessa paperilomakkeita käyttäneiden vastausaktiivisuus oli samanlainen kuin muun henkilöstön, yhdessä työyksikössä jopa keskitasoa parempi. Tutkimustyökalu Webropol oli laajasti eri organisaatioissa käytetty ja myös Hämeenlinnan henkilöstölle tuttu, millä pyrittiin lisäämään myös luotettavuutta. Webropol näytti ja muutamia yhteydenottoja tuli myös suoraan tutkijalle, että kyselyyn oli alettu vastata, mutta se jätettiin kesken, koska osa kysymyksistä oli pakollisia vastata, eikä vastaajalla ollut vaihtoehtoa ei samaa tai eri mieltä tai en osaa vastata. Kysymyksiä laadittaessa nämä vaihtoehdot jätettiin tarkoituksellisesti pois, koska haluttiin selkeä mielipide asiaan, ja tutkija uskoi vastaajilla olevan mielipiteen asioihin. Kysymysten lukitseminen vastausta vaativiksi vähensi katoa aineistossa. Havainnoissa oli vastamattomuutta niissä kysymyksissä, jotka pystyi ohittamaan, mutta kato oli pientä.

Tutkimuksessa voidaan Heikkilän (2014, 76, 179) mukaan katoanalyysillä tutkia kadon aiheuttamaa vääristymää aineistoon. Kun aineisto vastaa taustamuuttujiltaan perusjoukkoa, voidaan arvioida kerätyn aineiston edustavan tutkittavaa ryhmää. Tähän tutkimukseen vastanneiden taustatekijät kuvasivat hyvin kaupungin henkilöstöä, joten vastaajat edustivat henkilöstöä ja vastauksia voidaan pitää luotettavina. Kyselytyökalu SurveyMonkey (SurveyMonkey 2018) katsoo 20-30 % vastausprosentin olevan hyvä, mikäli kyselyn tekijällä ei ole aiempaa suhdetta vastaanottajien kanssa, mikä oli tilanne tämän kyselykin kohdalla. Vastausprosentiksi tuli 24 % (n = 719), joten vastaajien määrää voidaan pitää riittävän suurena ja lisäävän tutkimuksen luotettavuutta.

Taustamuuttujana ikä kartoitettiin tässä tutkimuksessa kysymällä vastaajalta syntymävuotta. Tarkoituksena oli mahdollistaa luokittelu tarkoituksen mukaisiin ryhmiin saatujen vastausten pohjalta. Kyselyn alkuvaiheessa Webropol-ohjelmassa oli osalla vastaajista vaikeuksia kirjoittaa pyydytetyt syntymävuoden kaksi viimeistä lukua ohjelmaan. Näin saattoi kyselystä karsiutua joitakin vastaajia kokonaan pois, vaikka myöhemmin ongelmaa ei enää esiintynyt. Kyselytyökalun tarjoajan vastausta odotettaessa muokattiin kysymystä niin, että vastaukseksi voitiin syöttää koko syntymävuosi ja kyselystä poistettiin pakollisen vastauksen status. Pakollisuuden häviäminen karsi

ristiintaulukoinneista, joista ikä oli taustamuuttuja, puuttuvien tietojen vuoksi pois kolme prosenttia. Oman luokittelumahdollisuuden tuoma hyöty jäi pieneksi kokonaisuuteen verrattuna, joten jos tutkimus uusittaisiin, hankittaisiin vastaajan iästä tieto antamalla mahdollisuus valita oikea ikäryhmä suoraan.

Tutkijan tulee asettaa tutkimukselleen täsmälliset tavoitteet, jotta tutkimus mittaisi sitä mitä halutaan selvittää (Heikkilä 2014, 27). Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä epäasiallinen käytös ja häirintä työpaikoilla on, ja tavoitteena oli kuvata yhden organisaation henkilökunnan käsityksiä työpaikkansa epäasiallisesta käytöksestä ja häirinnästä ja siihen vaikuttamisesta. Kohdeorganisaatiosta kerättyä aineistoa oli tarkoitus käyttää Hämeenlinnan kaupungin yhdenvertaisuussuunnitelman päivittämisessä, ja sen sekä kirjallisuuden pohjalta tavoitteena oli antaa tietoa hyödynnettäväksi kaupungin esimiesten valmennuksessa. Validi eli pätevä mittari antaa Heikkilän (2014, 27) mukaan keskimäärin oikeita mittaustuloksia siitä, mitä oli tarkoitus mitata. Mittarin tulee kattaa koko tutkimusongelma. Kyselylomakkeen laadinta pohjautui kirjallisuuden pohjalta koottuun viitekehykseen (Kuvio 1) ja keinoihin vaikuttaa epäasialliseen käyttäytymiseen ja häirintään (Kuvio 2). Jos tutkimuksessa operationalisoidaan teoria onnistuneina kysymyksinä, voidaan sanoa tutkimuksen olevan validi (Paaso 2008). Tällöin vastaaja on ymmärtänyt kysymykset niin kuin tutkija on ajatellut. Tutkimuksen valmisteluvaiheessa käytiin organisaation henkilöstöjohtajan kanssa kysely läpi ennen sen esitestausta. Näin varmistettiin tutkimusteorian validius ja kysymysten käyttämän kielen yhdenmukaisuus organisaation käyttämän kielen kanssa. Tutkimuksessa pyrittiin lisäämään kysymysten validiteettia myös esitestaamalla kyselylomake henkilöillä, jotka eivät olleet tutkimusaiheen asiantuntijoita. Likert-asteikollisessa mittariosioissa (kysymykset 19 ja 22) oli joitakin keskenään samaa mittaavia väittämiä, joiden piti tuottaa keskenään yhteneviä tuloksia merkkinä saman asian mittaamisesta. Vastausten analysointivaiheessa näiden väitteiden huomattiin mitanseen vastaajien mielipiteitä kongruentisti.

## 7.2 Tutkimuksen eettiset valinnat

Luotettavuutta ja eettisyyttä varmisti vastaaminen nimettömänä, jolloin henkilöitä ei tunnisteta, sekä tietoturvaa paransi tietojen kerääminen kohdeorganisaation omalla

tunnuksella ja verkossa. Paperilomakkeet palautettiin tutkijalle suljetuissa kuorissa, jolloin myös nämä vastaukset suojattiin. Tutkimuksen alkuvaiheissa kohdeorganisaation anonymiteetti haluttiin säilyttää eikä sen nimeä, toimialaa eikä kotipaikkaa tuotu esiin tutkimukseen liittyvissä seminaareissa. Kyselyn sulkeuduttua Hämeenlinnan kaupunki antoi luvan julkistaa kohdeorganisaation raportoinnissa. Tutkimuksen raportointi tehtiin niin, ettei siitä tunnista yksittäisiä vastaajia.

Heikkilä (2014, 29) esittää hyvän tutkimuksen perusvaatimukseksi avoimuuden. Tutkimuksessa pyrittiin avoimuuteen kertomalla tutkittaville saatekirjeessä kyselyllä kerättävän tietoa opinnäytetyöhön sekä henkilöstöpalveluiden yhdenvertaisuussuunnitelman päivittämiseen. Kohdejoukolla oli mahdollisuus pyytää lisätietoja puhelimitse tai sähköpostilla tutkimuksen tekijältä. Tutkimusraportissa esitettiin kaikki tutkimuksen antamat oleelliset tulokset ja johtopäätökset, eikä siinä rajoitettu toimeksiantajaa imarteleviin tuloksiin.

### 7.3 Tutkimuksen tulosten tarkastelu

#### *Johtopäätökset*

Tutkimuksen mukaan Hämeenlinnan kaupungin työntekijöistä 60 % ei ollut kokenut epäasiallista käytöstä tai häirintää kuluneen 12 kk aikana, kun Kevan tutkimuksessa v. 2018 kaikkien kuntien osalta määrä oli 72 %. Hämeenlinnan kaupungilla n. 40 % oli havainnut joko muihin tai itsen kohdistunutta häirintää, mutta jos otetaan vain itsen kohdistunut mukaan, määrä on hieman pienempi kuin koko kunta-alalla. Työolobarometri 2017 totesi naisten kokevan enemmän häirintää työpaikoilla. Näin oli myös Hämeenlinnassa, mutta ero sukupuolten välillä oli pienempi kuin Työolobarometrissa. Koko kaupungin organisaatiossa enemmistö (81 %) koki epäasiallisen käytöksen ja häirinnän määrän pysyneen ennallaan, 16 % koki sen vähentyneen ja vain 3 % lisääntyneen. Kuluneen vuoden aikana julkisuudessa on puhuttu varsinkin seksuaalisesta häirinnästä, mutta myös muusta asiattomasta työpaikkakäytöksestä. Julkisuus voi vaikuttaa kahdella tavalla häirinnän määrän: Epäasiallisuus tunnistetaan ja uskalletaan tuoda tietoon herkemmin, jolloin sen määrä kasvaa tai häirintä vähenee, koska tekijät tietävät saavansa seuraamuksia tai alkavat itse miettiä käytöstään.

Työolobarometri 2017 verrattuna kohdeorganisaatiossa häiritsijöinä oli vähemmän asiakkaita, mutta enemmän työtovereita ja esimiehiä. Organisaation asiakkaissa osa on alaikäisiä ja toimintakyvyltään heikentyneitä, joten epäasiallisen käytöksen ja häirinnän sietokynnyksen ylittyminen saattoi olla tutkimukseen vastanneilla korkeampi kuin Työolobarometriin vastanneilla keskimäärin. Myös kunta-alan v. 2018 tutkimuksessa joka 3. oli kohdannut väkivaltaa asiakkaan taholta, joten Hämeenlinnassa tutkimuksen antama 22 % osuus on matalampi kuin kunnissa yleensä. Organisaation työntekijät havaitsivat melko vähän ikään, syntyperään, aatteelliseen taustaan tms. liittyvää kiusaamista. Nuoret, naiset, etniseltä taustaltaan eroavat, ei-perheelliset, määräaikaaisessa työsuhteessa ja matalalla koulutustasolla olevat mainittiin tutkimuksen taustalla olevassa kirjallisuudessa usein häirinnän kohderyhmäksi. Empiirinen aineisto organisaatiosta ei löytänyt vastaavuutta teorian kanssa. Ainoastaan alle 30-vuotiaat kokivat itseään kiusattavan hieman enemmän kuin muut ikäryhmät.

Epäasiallinen käytös ja häirintä on kirjallisuudessa kuvattu hyvin monimuotoisena, ja tutkimuksen empiriaosuus vahvisti tätä. Häirinnän räikeimpiä muotoja väkivaltaa ja seksuaalista häirintää esiintyi organisaation tuloksissa vähän. Kummankin muodon 2 % osuus oli erittäin pieni verrattuna tutkimuksiin kunnissa yleensä, ravintola-alalla tai ammattijärjestöjen selvityksissä. Sanallinen häirintä eri muodoissa oli organisaatiossa laajasti esiintyvää epäasiallista käytöstä. Tällöin henkilöä loukattiin suoraan tai hänen selkänsä takana. Sanallinen häirintä kohdistui niin henkilön työntekoon kuin hänen persoonaansa. Myös erilainen fyysinen epäasiallisuus ilmeilyn, naureskelun ja eristämisen myötä tuli esiin tutkimuksessa. Työtä saatettiin myös hankaloittaa, vitsailla työntekijän kustannuksella tai uhkailla häntä. Jokapäiväisissä keskusteluissa tuttujien kanssa, lehdistä ja sosiaalisessa mediassa samanlaista työntekijöitä kuormittavaa käytöstä tulee esiin lähes päivittäin. Työntekijöiden sietokyky työyhteisöissä vaihtelee, mutta kuten tutkimuksen kirjallisuusosio ja henkilöstöjohtamisen opinnot ovat osoittaneet, jokapäiväisellä vuorovaikutuksella ja käytännön työtehtävillä ja niistä saadulla palautteella on suuri merkitys yksilön työhyvinvointiin ja sen myötä yrityksen tuottavuuteen ja menestymiseen.

Esimiestyön kokemista selvitettiin tutkimuksessa vastaajien mielipiteitä kartoittamalla. Organisaatiossa oltiin varsin tyytyväisiä esimiestyöhön. Esimiehen koki

kuuntelevan arvostavasti 4/5 vastaajista, ja 3/4 piti esimiestään oikeudenmukaisena ja tasapuolisena, luotettavana ja uskoi hänen puuttuvan kiusaamiseen. Tutkimustulokset vastaavat Kevan v. 2018 kunta-alalta saamia tuloksia. Työtehtävien selkeys oli epäselvää vain neljännekselle työyksiköissä. Poissaoloista ym. yllättävistä syistä aiheutuva kiire aiheutti vastaajista epäasiallista käytöstä työpaikoille, ja työntekijät kokivat näin jonkin verran useammin kuin työtä johtavat esimiehet. Esimiehet eivät usein ole käytännön työssä mukana, joten tilanteet saattavat jäädä heiltä huomaamatta.

Työyhteisötaitoja ja niiden merkityksellisyyttä käsiteltiin kirjallisuuden kautta laajasti tutkimuksen luvussa 4. Kyselyyn vastanneista n. 75 % oli tyytyväisiä työkaveriensa asenteeseen työtä kohtaan, ja selvä enemmistö koki saavansa asiallista palautetta. Jos työpaikalla joutuisi kiusatuksi, jopa 85 % vastasi saavansa tukea työkavereilta. Kiusaaminen ei 3/4 mielestä ollut henkilökysymys, vaan kyse oli enemmistön mielestä valtapelistä, johon voi joutua kuka tahansa. Tutkimuskirjallisuus myös tuki tätä väitettä ja toi esiin kohteen vaihtumisen usein prosessin edettyä siihen, että alkuperäinen kohde on lähtenyt työyhteisöstä. Kyselyssä organisaatiossa uskottiin vahvasti henkilön tietämättömyyteen oman käytöksensä epäasiallisuudesta, mikä oli yllättävä havainto. Kuten kirjallisuudessa esitettiin, kiusaajan psyykkiset puolustusmekanismit voivat olla kehittymättömät, mutta useimmiten prosessin takana on vallan ja oman edun tavoittelu. Epäasiallisesti käyttäytyvän käsitys toiminnastaan ja sen reiluudesta vääristyy, jos työyhteisö ja johto hiljaisesti hyväksyvät toiminnan tai yhteisössä ei ole psyykkisesti turvallista ottaa itseän tai muihin kohdistuvaa epäasiallisuutta esiin. Joskus asioiden esiinottamista haittaa tietämättömyys, miten pitäisi toimia. Tähän ratkaisuna on tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien läpikäynti keskustellen oman työyksikön näkökulmasta.

Tunteiden hallinta ja ilmaiseminen kuuluu työyhteisötaitoihin. Ammatillinen käyttäytyminen on vahva osa työntekijätaitoa. Kirjallisuudessa tuotiin esiin työelämän muuttuminen itse työn tekemisestä ja ahkeruudesta kulttuuri-, viestintä- ja itsesäätelytaitoja vaativaksi tiimityöksi, jossa pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet johdon viitoittamalla tiellä sitoutuen arvoihin, joita organisaatio edustaa. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kolme neljästä koki omassa työyksikössään erilaisuuden nähtävän rikkautena. Tunteiden hallinta tai pikimmiten niiden hallitsemattomuus huonon päivän varjolla ei ole sitä erilaisuutta, jota työyhteisöt tarvitsevat menestymiseensä.

Tutkimukseen vastanneista puolet ja vastanneista esimiehistä 70 % katsoi kuitenkin huonolla tuulella olon oikeutetuksi työpaikalla, mikä oli ristiriitaista kirjallisuuden antaman ammatillisen käyttäytymisen taidon kanssa.

Epäasiallisen käytökseen ja häirintään puuttumiseen on selkeä ohjeistus lainsäädännön sekä työsuojeluun ja -turvallisuuteen laaditun ohjeistuksen kautta, kuten tutkimuksen luvuissa 3 ja 4.2 kuvattiin. Myös tutkimuksen kohdeorganisaatiolla on omat voimassa olevat ohjeet ja toimintamallit mahdollisia häirintä-, kiusaamis- ja syrjintätilanteita varten. Tutkimuksessa todettiin, että vastanneista 4/5 koki, ettei tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa ja ohjeistusta häirinnän varalta ollut käsitelty työyksikössä kuluneen vuoden aikana. Vastanneista esimiehistä n. 70 % uskoi henkilöstön tietävän, millaisia juridisia seurauksia kiusaajalle voi tulla ja mitä vaikutuksia kiusatulle aiheutuu häirinnästä. Työntekijöiden käsitys kiusaajan tai kiusatun tulevaisuudesta ei ollut kuitenkaan yhtä selkeä, koska vain puolet uskoi työyksikössään olevan selvillä, mitä häirinnästä tekijälle tai kohteelle seuraa. Tutkimuksesta ilmeni myös, että häirinnästä ilmoittaneista lähes kolmasosa ei tiennyt, oliko häirintään puututtu. Neljäsosa ilmoittaneista koki häirinnän jatkuneen, vaikka siihen oli puututtu. Organisaatiossa työntekijöiden luottamus esimiesten taitoon ja haluun hoitaa häirintätilanteet oli tutkimuksen mukaan hyvä, ja myös esimiesten oma luottamus taitoihinsa vahva, joten lähtökohta ohjeistuksen läpikäyntiin keskustellen työyksiköissä on suotuista. Kuitenkin jämäkkyyttä puuttumisprosessiin tarvitaan: On salassapidon rajoissa ilmoitettava, että asia on hoidossa tai hoidettu ja seurattava käsiteltyjä tilanteita ja mietittävä jatkoa, jos ongelmat eivät ole poistuneet.

Ohjeistukset ja lainsäädäntö luovat hyvän raamin häirinnän poistamiselle, mutta tärkeintä epäasiallisuuden kitkemisessä on työntekijöiden sitouttaminen organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja kulttuuriin, jotka Burken & Litwinin (1992, 527-533) mallin mukaan vaikuttavat vahvimmin työyksiköihin. Työyksiköiden toiminnan ja työilma-  
piirin kannalta keskeistä on tilanteiden ennalta ehkäiseminen riittävillä resursseilla, selkeällä työn- ja vastuunjaolla ja arvostavalla esimiestyöllä, jossa esimies hallitsee tunteensa ja luo turvallisen ympäristön myös oppimiselle. Oma osansa työorganisaatiota ovat työntekijät, joiden tarpeista ja taitojen kehittymisestä esimiehet ovat kiinnostuneita säännöllisesti. Työyhteisötaitoja opetellaan ja vahvistetaan niin



vuorovaikutuksessa, vastuunkannossa kuin erilaisuuden hyväksymisessä. Pelisäännöt kirjataan, pidetään näkyvillä ja niiden noudattamista ja toimimista arvioidaan yhdessä.

#### *Tutkimuksen tulosten hyödyntäminen*

Tutkimuksen lähtökohtana oli hankkia tietoa, jota voidaan käyttää kohdeorganisaation yhdenvertaisuussuunnitelman päivittämisessä. Epäasiallinen käytös ja häirintä ovat osa yhdenvertaisuuden toteutumattomuutta. Tutkimus tuotti kohdeorganisaatiosta tietoa, jota voidaan käyttää yhdenvertaisuustilanteen kuvaamisessa ja suunnitelman uusien tavoitteiden asettamisessa. Kohdeorganisaatio kokee tutkimuksen tuottaman tiedon itselleen hyödylliseksi ja suhtautuu työhön myönteisesti. Tutkimuksen tekijää on pyydetty työstämään tietoa eteenpäin yhdessä organisaation kanssa.

Tutkimus osoitti esimiestyön ja työyhteisötaitojen tärkeyden epäasiallisuuden ja häirinnän poistamisessa. Vaikka empiirinen aineisto on kohdeorganisaatiota kuvaavaa, voidaan sen ja teoreettisen osuuden pohjalta tarkastella muitakin työpaikkoja, koska epätoivottavan käytöksen poistamisessa tehokkainta on keskittyä koko organisaation tarkastelemiseen ja kehittämiseen. Tutkimuksen tulokset mahdollistivat toimintasuosituksen antamisen caseorganisaatiolle.

#### *Toimintasuositus caseorganisaatiolle*

Esimiesten taitojen tukeminen ja arvostavan henkilöstön kohtaamisen mahdollistaminen on keskeinen suositus organisaatiolle. Työhyvinvointipäällikön mukaan esimiehet haluavat paneutua työhönsä ja suoriutua hyvin myös ristiriitatilanteiden hoitamisesta. Tutkimuksessa myös esimiehet tuovat esiin, että halua hoitaa tilanteet on. Työnantajan tulee huolehtia, että työn määrä on sellainen, että ihmisten aito kohtaaminen on mahdollista. Osa esimiehistä koki, että tarvitsee lisätietoa kiusaamistilanteiden hoitamisessa, joten työnantajan tulisi järjestää koulutusta tähän. Koulutuksen olisi hyvä olla toiminnallista, ja siihen tulisi liittyä tilanteita, joihin liittyy vahvoja tunteita. Yleisemminkin esimiehille tunnetaitojen hallinta- ja kohtaamiskoulutus olisi hyväksi työyhteisöiden vuorovaikutuksen kehittymisessä.

Työyksiköissä koettiin poissaoloista ym. johtuvaa kiirettä, jota työnantaja voi ennakoida riittävällä henkilöresurssilla. Työyksiköissä voitaisiin myös yhdessä etukäteen miettiä, miten toimitaan kiire- ym. poikkeustilanteissa kirjaamalla tehtävät, jotka voidaan jättää tarvittaessa pois tai tehdä pintapuolisemmin. Yksiköissä tulisi käydä läpi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma sekä häirintäohjeistus, kun ne on päivitetty. Tässä yhteydessä keskusteltaisiin oman toimialan tuloksista opinnäytetyön pohjalta ja luotaisiin pelisäännöt työyksikköön. Yhteinen piirre organisaatiossa oli juoruilu ja sellän takana puhuminen. Työyksiköitä suositellaan kirjaamaan pelisääntöihin kohta, että henkilöstä, joka ei ole paikalla, puhutaan vain hyvää. Yhteisesti huolehditaan säännön noudattamisesta. Säännöt on hyvä olla esillä, jolloin niihin voi helposti palata, ja olisi hyvä sopia, että kuka tahansa voi muistuttaa sovitusta, jos siihen on tarvetta.

Epäasiallisuutta esiintyi myös toisten osaamisen ja tekemisten arvostelemisena. Selkeä tieto, kuka vastaa mistäkin tehtävästä, vähentää turhaa syyttelemistä. Uudet työntekijät, sijaiset ja ylipäätään uusia työtehtäviä saavat tulla perehdyttää kunnolla ja huolehtia työn opastamisesta. Jos on tarvetta antaa palautetta toiselle, sen voi tehdä asiallisesti ja ystävällisesti. Usein voi lähestyä tilannetta esittämällä kysymyksen, miksi toinen toimii niin kuin toimii tai ei ole tehnyt jotain. Henkilöllä voi olla aito syy, tai on kyse tiedon puutteesta tai ymmärtämättömyydestä. Roos ja Mönkkönen (2015, 73, 118) esittivät narratiivisuuden tuomista työyhteisöihin. Yhteisissä tapaamisissa tulisi olla aikaa antaa työntekijöiden kertoa, mitä he pitävät tärkeänä työssään ja pulmistaan, jotta toiset saavat konkreettisen kosketuksen tehtävään ja voivat antaa ratkaisuehdotuksia. Myös etukäteen annetut kysymykset omasta työstä tai työyhteisön käytänteistä ovat suositeltavia käytänteitä. Jos aikaa ei tunnu riittävän, voi antaa vuorollaan yhdelle tai kahdelle mahdollisuuden kertoa oman työnsä tarinaa.

#### *Jatkotutkimusmahdollisuudet*

Tutkimuksen voisi toistaa kohdeorganisaatiossa parin vuoden kuluttua ja verrata saatuja tuloksia. Mikäli organisaatio toteuttaisi tutkimuksessa annetut suositukset, olisi kiinnostavaa nähdä niiden vaikutukset tuloksiin. Kyselyn voisi suorittaa myös toisen vastaavan kokoisen organisaation työntekijöille joko julkisella tai yksityisellä sektorilla.

Tutkimuksessa saatuja tietoja voitaisiin myös syventää. Joltakin organisaation viidestä toimialasta voitaisiin kerätä tietoa henkilökunnan haastatteluilla, jolloin häirinnän taustalla olevat syyt hahmottuisivat selkeämmin. Tällainen tutkimus vaatisi vahvaa luottamusta tutkijan ja haasteltavien välille. Haastatteluilla voitaisiin myös selvittää tarkemmin esimiesten puuttumista häirintätilanteisiin. Näin hankittaisiin tietoa menettelmistä, jotka esimiehet kokevat toimivina ja heidän haasteistaan. Jos haastateltaisiin esimiesten lisäksi myös tilanteen osapuolia, saataisiin laaja kokonaiskuva ratkaisuprosesseista.

#### 7.4 Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä tarkoitetaan häirinnällä ja epäasiallisella käyttäytymisellä sekä tuottaa epäasiallisesta käytöksestä ja häirinnästä tietoa kohdeorganisaatiossa hyödynnettäväksi. Kirjallisuusosio täydennettynä kohdeorganisaatiosta kerätyllä aineistolla antoi kattavan kuvan häirinnästä ja epäasiallisesta käytöksestä työpaikalla. Kyselyyn vastasi kohdeorganisaation henkilöstöstä n. 24 %. Prosentuaalisesti vastanneita olisi voinut olla enemmänkin, mutta koska henkilöstön ja vastanneiden rakenne oli yhtenevä, voidaan saatua tietoa käyttää organisaatiossa.

Tutkimuksessa oli kaksi pääkysymystä: Mitä tarkoitetaan epäasiallisella käytöksellä ja häirinnällä sekä millaista epäasiallista käytöstä tai häirintää esiintyy caseorganisaatiossa ja miten siihen puututaan. Molempiin pääkysymyksiin löydettiin vastaus. Tutkimuksen kirjallisuusosioon koottiin laaja-alainen, ajankohtainen selvitys aiheesta. Caseorganisaatiossa esiintyvistä häirinnästä selvitettiin sen laatu ja määrä sekä organisaatio- että toimialatasolla. Toimialatasoisia tuloksia ei eritelty tutkimusraporttiin tarkasti organisaation yksityisyyden takaamiseksi, mutta ne koottiin erilliseksi raportiksi organisaatiolle. Organisaatiolla on myös käytössään tutkimuksessa kerätty data Webropol-palvelimella.

Epäasialliseen käytökseen ja häirintään puuttumiseen luotiin kirjallisuuden avulla kokonaiskuva juridiikan, työelämäohjeistusten, organisaation ohjeiden näkökulmasta sekä hankkimalla empiirisellä aineistolla kuva tilanteesta caseorganisaatiossa. Tutkimus antoi väittämien kautta kuvan henkilöstön mielipiteistä esimiestyöstä,

kiusaamisesta ja oman työyksikkönsä työyhteisötaitoista. Työyksiköistä löytyi paljon voimavaratekijöitä, joilla luodaan luottamusta työkaverien ja esimiesten kanssa. Esi-  
miestyö ja työyhteisötaitojen hallinta osoittautuivat keskeisiksi työyhteisön epäasialli-  
sen käytöksen ja häirinnän ehkäisemisessä. Kun nämä alueet toimivat organisaatiossa,  
häirintää esiintyy harvoin. Mikäli on tarvetta puuttua epäasiallisiin ja häirintään,  
on toimittava nopeasti ja jämäkästi ja tiedotettava prosessin etenemisestä salassapidon  
rajoissa.

### 7.5 Oma oppiminen

Opinnäytetyön aihe oli alusta loppuun asti kiinnostava, joten työn tekeminen oli mie-  
lekästä. Tutkimuksen teoriaosuuteen löytyi helposti ajankohtaista materiaalia. Ainoas-  
taan tutkimustietoa aiheesta olisi voinut löytyä työhön enemmänkin. Etenin työssä  
melko itsenäisesti, ja aikatauluni osoittautui melko toimivaksi. Tein työtä aluksi har-  
joittelun ohella, mutta tulos- ja pohdintaosiot opiskelijana. Tein ensimmäisen kerran  
itsenäisesti näin laajan verkkokyselyn, joka opetti minulle taitoja, joita henkilöstöhal-  
linnossa ja liiketalouden parissa yleensäkin tarvitaan, kun halutaan kartoittaa jokin  
asia. Sain opinnäytetyöstä varmuutta vastaavien kokonaisuuksien hallintaan. Opinnäy-  
tetyön raporttiin sisältyi vain osa tutkimuksen tuloksista. Kohdeorganisaatiota varten  
olen tarkastellut tuloksia tarkemmin esim. toimialojen sisällä, mikä on ollut erittäin  
antoisaa ja antaa tietoa henkilöstöpalvelulle eri alojen tilanteesta.

## LÄHTEET

Aalto, M. 2016. Sataatuhatta suomalaista kiusataan työpaikalla – Helsingin simputtamistapaus silti harvinainen. Helsingin sanomat 29.2.2016. Viitattu 19.10.2018. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000002888741.html>

Ahlroth, M. 2015. Häirintä ja syrjintä työpaikalla – ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen. Helsinki: Edita.

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen -ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Aminoff, M. & Tienhaara, A. 2018. Työyhteisön toiminnan kehittäminen. Teoksessa K-P. Martimo, J. Uitti & M. Antti-Poika (toim.) Työstä terveyttä. 4. uud.p. Helsinki: Duodecim, 98–106.

Burke, W.W. & Litwin. G.H.1992. A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management* 3, 523-545. Viitattu 19.12.2018. <https://brainmass.com/file/332142/A+Causal+Model+of+Organizational+Performance+and+Change.pdf>

Diabetologia. 2018. Workplace bullying and violence as risk factors for type 2 diabetes: a multicohort study and meta-analysis.1, 75–83. Viitattu 22.10.2018. doi:10.1007/s00125-017-4480-3

Eriksen, T. L. M., Høgh, A., & Hansen, Å. M. 2016. Long-term consequences of workplace bullying on sickness absence. *Labour Economics*, 43, 129–150. doi: 10.1016/j.labeco.2016.06.008

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud.p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3.p. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Helsinki: AlmaTalent. Viitattu 19.12.2018. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789521435126>

Laine, K. 2014. Esimiesten pitää olla riittävän jämäköitä puuttumaan kusipäiseen käytökseen! Moninaisuusjohtamisen avulla ja työpaikkakiusaamiseen puuttumisella kohti toimivaa työyhteisöä - Suomen erikoissairaanhoidon hoitajakeskijohto. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Viitattu 22.10.2018. <http://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/117939/TSEKatjaLaine>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 muutoksineen.

Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. Helsinki: Talentum.

- Mertanen, V. 2016. Työturvallisuuden perusteet.1.–2.p. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mattila, P. 2018. Kuinka pitkälle jaksuhalisi kantaa töissä? Talouselämä. 5.4.2018. Viitattu 19.10.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/kuinka-pitkalle-jaksuhalisi-kantaa-toissa/>
- Mielenterveysseura. 2018. Työpaikkakiusaaminen on henkistä väkivaltaa. Viitattu 10.12.2018. <https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/vaikeat-el%C3%A4m%C3%A4ntilanteet/ty%C3%B6paikkakiusaaminen-henkist%C3%A4v%C3%A4kivaltaa>
- Mäkinen, S. 2018. Työhyvinvointipäällikkö, Hämeenlinnan kaupunki. Hämeenlinna. Haastattelu 27.11.2018. Haastattelijana Mari-Anne Niemi. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Määttänen, E. 2015. Vyyhti auki – työpaikkakiusaamisesta ja työpaikkakiusatun kohtaamisesta. Helsinki: Books on Demand.
- Naureskelua päin naamaa, pojittelua istuntosalissa, "suosikkijärjestelmä" ja töiden hankaloittamista – liki 20 kansanedustajaa kertoo STT:lle kokemastaan kiusaamisesta eduskunnassa. 2018. Yle Uutiset 15.10.2018. Viitattu 20.10.2018. <https://yle.fi/uutiset/>
- Nordic Union. 2016. Report on sexual harassment. Overview of Research on Sexual Harassment in the Nordic Hotel, Restaurant and Tourism Industry. 3/2016. Viitattu 14.10.2018. <https://nordichrct.org/nyheder/report-on-sexual-harassment>
- Paaso, E. 2008. Mittarin luotettavuus. KvantiMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 26.10.2018. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html#opera>
- Pahkajärvi, H. 2014. Yhteisöllisyys, sosiaalinen hyvinvointi ja yhteisvastuu osaksi työyhteisön strategiaa. Teoksessa M. Paunonen-Ilmonen & U. Heinonen. (toim.) Työyhteisön kriisit ja niiden ratkaiseminen. Helsinki: Sued Management Oy, 90-107.
- Pahkinen, E. 2012. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: JULPU.
- Pehrman, T. Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Viitattu 19.10.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201203291064>
- Pekkarinen, L. 2018. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 1/2018. Viitattu 19.12.2018. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf>
- Perustuslaki 11.6.1999/731 muutoksineen.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. p. Helsinki: Alma Talent.

- Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä; työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Helsinki: Unipress.
- Ruotsalainen, P. 2014. Työyhteisön ristiriidat muutoksen vauhdittajina. Teoksessa M. Paunonen-Ilmonen & U. Heinonen. (toim.) Työyhteisön kriisit ja niiden ratkaiseminen. Helsinki: Sued Management Oy, 57-76.
- SAK. 2018. Työterveyshuolto ja seksuaalisen häirinnän ehkäiseminen SAK:laisilla työpaikoilla. SAK:n luottamushenkilöpaneeli. 2/2018. Viitattu 14.10.2018. <https://www.sak.fi/serve/sakn-luottamushenkilopaneeli-helmikuu-2018>
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja -Tulevaisuuden johtajille. Helsinki: J-Im pact.
- Seeck, H. 2009. Kriisijohtamisen anti työyhteisökriiseihin. Teoksessa H. Seeck (toim.) Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Tutkimusraportti 37. Helsinki: Työterveyslaitos, 5-18.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018. Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivut. Viitattu 14.10.2018. <https://stm.fi/tasa-arvo-tyoelamassa>
- STTK.2018. Kansalaistutkimus seksuaalisesta häirinnästä. 12.2.1018. Viitattu 14.10.2018. <https://www.sttk.fi/wp-content/uploads/2018/03/Seksuaalinen-h%C3%A4irint%C3%A4-kysely-tulosesitys.pdf>
- Surveymonkey. 2018. Kyselytutkimuksen otoskoko. Viitattu 10.12.2018. <https://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Työolobarometri 2017. 3/2018. Viitattu 14.10.2018. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/>
- Työpaikkakiusaamista voidaan taklata hyvällä johtamisella. 2017. Keva:n verkkolehti. 28.3.2017. Viitattu 19.10.2018. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/tyopaikkakiusaamista-voidaan-taklata-hyvalla-johtamisella/>
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen.
- Työsuojelu. 2018a. Epäasiallinen kohtelu. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 20.10.2018. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>
- Työsuojelu. 2018b. Yhdenvertaisuus. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 7.10.2018. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>
- Työterveyslaitos. 2018. Mikä ei ole kiusaamista. Viitattu 14.10.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/mika-ei-ole-kiusaamista/>
- Työterveyslaitos 2018b. Tehtävät ja vastuut kiusaamistilanteessa. Viitattu 17.12.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/toimijoiden-tehtavat-vastuut/>

Työturvallisuuskeskus. 2018a. Työsuojelun toimintaohjelma kiteyttää tavoitteet. Työturvallisuuskeskuksen verkkopalvelu. Viitattu 7.10.2018. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojaelu/tyosuojaelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet/tyosuojaelu\\_toimintaohjelma](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojaelu/tyosuojaelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyosuojaelu_toimintaohjelma)

Työturvallisuuskeskus. 2018b. Yhdenvertaisuus työpaikalla. Työturvallisuuskeskuksen verkkopalvelu. Viitattu 19.10.2018. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojaelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus\\_yhdenvertaisuus\\_ja\\_tasa-arvo/yhdenvertaisuus\\_tyopaikalla](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojaelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo/yhdenvertaisuus_tyopaikalla)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 muutoksineen.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtanen, E. 2014. Työyhteisön kriisit oppimisen ja kehittämisen näkökulmasta. Teoksessa Työyhteisön kriisit ja niiden ratkaiseminen. M. Paunonen – Ilmonen & U. Heinonen. (toim.) Helsinki: Sued Management Oy, 76-90.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud.p. Viitattu 15.12.2018. Jyväskylä: PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>

Västilä, T. 2018. Häirintä kitkettävä ennen itämistä. Työelämän kehittämisen erikoislehti Telma 2/2018. 36–37.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325 muutoksineen.



## Kyselylomake (mukailtu Webropol-kyselystä)

1. Sukupuolesi: mies, nainen
2. Syntymävuosi
3. Työsuhteeni on: vakinainen, määräaikainen (olen työskennellyt samassa työyksikössä aiemminkin), määräaikainen (ensimmäinen työsuhde yksikössä)
4. Työsuhteeni on jatkunut tässä työyksikössä: alle vuoden, 1 - 4 vuotta, 5 -10 vuotta, 10 - 20 vuotta, yli 20 vuotta
5. Koulutus (Valitse korkein koulutuksesi): peruskoulu/kansakoulu, ammattikoulu/luokio, opistotason ammatillinen koulutus, ammattikorkeakoulu tai alempi korkeakoulututkinto, ylempi korkeakoulututkinto, muu
6. Jos valitsit vaihtoehdon muu, kirjoita koulutuksesi tähän.
7. Pääasiallinen työskentelyalueesi. Valitse yksi. (kohdeorganisaation toimialueet)
8. Jos valitsit työskentelyalueen muu, kirjoita alueesi tähän.
9. Oletko havainnut työpaikallasi epäasiallista käytöstä tai häirintää viimeksi kuluneen 12 kk aikana? (Voit valita 1-2 vaihtoehtoa.) en, kyllä johonkin toiseen kohdistuvaa, kyllä, itseeni kohdistuvaa
10. Kuinka pitkään epäasiallista käytöstä tai häirintää on ollut? kuukauden ajan, 2-6 kk, 7-12 kk, kauemmin kuin vuoden
11. Kuinka usein sinua tai kohdehenkilöä on kiusattu? päivittäin, vähintään kerran viikossa, vähintään kerran kuukaudessa, harvemmin kuin kerran kuukaudessa
12. Millaista epäasiallista käytöstä tai häirintää olet havainnut tai kokenut työpaikallasi kuluneen 12 kk aikana? (Valitse kaikki havaitsemasi / kokemasi asiat.)

haistattelu  
 eristäminen  
 nimittely  
 ilmeily, eleily  
 huutaminen  
 naureskelu  
 kuulustelu, tivaaminen  
 ilkeästi puhuminen  
 fyysinen väkivalta  
 uhkailu  
 vitsailu henkilön kustannuksella  
 juoruilu henkilön asioista  
 selän takana puhuminen henkilön työsuorituksesta  
 työn hankaloittaminen  
 asiaton sähköposti  
 asiaton viesti (WhatsApp, laput)  
 osaamisen vähätteleminen  
 iän, sukupuolen tai syntyperän kommentoiminen  
 poliittisen taustan tai uskonnon kommentoiminen  
 mielenterveyden kommentoiminen  
 seksuaalinen häirintä: puhe  
 seksuaalinen häirintä: koskettelu  
 muu

13. Millaista muuta häirintää tai epäasiallista käytöstä olet havainnut / kokenut?

- 14.** Oliko epäasiallisesti käyttäytyvä tai häiritsijä : työkaveri, esimies, henkilö, jolle olet esimiesasemassa, asiakas, muu?
- 15.** Vastasit jonkun muun häirinneen. Oliko kyseessä esim. organisaation muu työntekijä, toisen osaston esimies... Vastaa henkilön asemalla, älä hänen nimellään, kiitos.
- 16.** Onko epäasiallisesta käytöksestä tai häirinnästä kerrottu esimiehelle tai muulle taholle? Kyllä / ei.
- 17.** Puututtiinko kiusaamiseen tai häirintään? Kyllä, kyllä, mutta käytös ei poistunut, ei, en tiedä.
- 18.** Onko mielestäsi epäasiallisen käytöksen ja häirinnän määrä työnantajasi palveluksessa (koko organisaatio) kuluneen 12 kk aikana vähentynyt, pysynyt ennallaan, lisääntynyt?
- 19.** Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? täysin samaa mieltä, hieman samaa mieltä, hieman eri mieltä, täysin eri mieltä

Luotan esimieheni taitoon käsitellä häirintä- ja kiusaamistapaukset.  
Jos jotain työyksikössä kiusataan, asia kuuluu koko yksikön henkilöstölle.  
Työyksikössäni on kaikilla tietämys, mitkä työtehtävät kuuluvat kellekin.  
Jos tiedän jotain häirittävän tai kiusattavan, en halua sekaantua asiaan.  
Poissaoloista ym. yllättävistä syistä johtuva kiire aiheuttaa epäasiallista käytöstä.  
Työyksikössäni johtaminen on oikeudenmukaista.  
Työpaikan ohjeet puhumiseen ja kuuntelemiseen vähentävät epäasiallista käytöstä.  
Työpaikallani esimiehelläni ei ole suosikkeja.  
Työyksikössäni tiedetään yleisesti, mitä kiusaamisesta voi seurata juridisesti kiusaajalle.  
Esimieheni ei käsittele tai vie eteenpäin häirintään ja kiusaamiseen liittyviä asioita.  
Työyksikössäni tiedetään yleisesti, mitä seuraamuksia epäasiallisesta käytöksestä voi olla kiusatulle.  
Esimieheni keskustelee ristiriidan osapuolten kanssa vain erikseen.  
Työyksikössäni epäasiallisesti käyttäytyvä ei joudu vastuuseen käytöksestään.  
Työyksikössäni ihmisten erilaisuus nähdään rikkautena.

- 20.** Onko työyksikössäsi viimeisen 12 kk aikana esitelty Hämeenlinnan kaupungin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma? kyllä / ei
- 21.** Onko työyksikössäsi käyty läpi viimeisen 12 kk aikana toimintaohje häirintä- ja kiusaamistilanteita varten? kyllä / ei
- 22.** Oletko väittämien kanssa samaa mieltä vai eri mieltä? täysin samaa mieltä, hieman samaa mieltä, hieman eri mieltä, täysin eri mieltä

Esimieheni kuuntelee yleensä keskusteltaessa minua niin, että koen itseni arvokkaaksi.  
Työkavereillani on myönteinen asenne työtä kohtaan.  
Kuka tahansa voi joutua kiusatuksi.  
Kykenen ristiriitatilanteissa miettimään asiaa toisen kannalta.  
Kiusaajat haluavat valtaa työyhteisössä.  
Jos saan työstäni negatiivista palautetta, pahoitan mieleni tai vihastun.  
Työyksikössäni on työkaveri, jonka yksityisasiat ja ongelmat tekevät hänet kärtyisäksi.  
Häirinnän ja kiusaamisen kohdehenkilö aiheuttaa itse kiusaamisensa.  
Esimieheni ei pysty pitämään tunteita kurissa työasioissa.

Epäasiallisesti käyttäytyvä ei huomaa omaa asiatonta käytöstään.  
Jos minua kiusataan tai häiritään, uskon saavani työkavereilta tukea.  
Työyksikössäni työkaverit osaavat antaa asiallisesti palautetta.  
Työpaikalla on oikeus olla huonolla tuulella.

**23.** Oletko esimiesasemassa? kyllä / en

**24.** Millaiseksi koet valmiutesi käsitellä epäasiallista käytöstä ja häirintää? Koen hallitsevani tilanteen ja osaan toimia. Osaan toimia melko hyvin, mutta tarvitsen lisätietoa. En pysty yksinäni hallitsemaan tilannetta.

**25.** Oletko esimiesasemassa tässä organisaatiossa hoitanut kiusaamis- tai häirintätapauksia? en, kyllä, kerran. kyllä, 2-5 kertaa, kyllä, useammin kuin 5 kertaa

**26.** Kun esimiesasemassa olet hoitanut epäasialliseen käytökseen tai häirintään liittyvää asiaa, oletko käyttänyt tukenasi: En ole käyttänyt ketään, omaa esimiestäsi, henkilöstöpalvelusta työhyvinvointipäällikköä, henkilöstöpalvelusta jotain muuta asi-  
antuntijaa, toista esimiestä, työyhteisöä, ulkopuolista sovittelijaa, jotain muuta tahoa

**27.** Mitä muuta tahoa olet käyttänyt tukenasi häirinnän tai kiusaamisen selvittelyssä?

Kiitos vastauksistasi!

Kyselyn saatekirje

**Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jossa kartoitetaan yhdenvertaisuuteen liittyvää epäasiallisen käytöksen ja häirinnän esiintymistä työpaikallasi!**

[Webropol-kysely](#) on avoinna **2.11. – 20.11.2018**. (Voit vastata kyselyyn vain kerran.)

Olen Mari-Anne Niemi, Satakunnan ammattikorkeakoulun henkilöstöhallinnon opiskelija. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä. Tutkimukseni toimeksiantajana on Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöpalvelu. Vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa työpaikkasi hyvinvointiin ja antaa tietoa työnantajasi yhdenvertaisuussuunnitelman arviointiin ja suunnitteluun. Samalla annat arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseen.

Antamiasi vastauksia käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Kyselystä ei muodostu henkilökisteriä. Tulokset julkistetaan kokonaistuloksina, joten kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista. Tuloksia käytetään **henkilöstöpalvelussa yhdenvertaisuussuunnitelman päivittämisessä** sekä **opinnäytetyön tutkimusaineistona**.

Tutkimuksen tuloksista saat tietoa niiden valmistuttua Kehrästä. Myös toimialat saavat yhteenvedon tuloksistaan.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

*Mari-Anne Niemi*

Mikäli sinulla on kysymyksiä kyselyyn tai sen tuloksiin liittyen, ota yhteyttä!

7.6 [mari-anne.niemi@xxxxx](mailto:mari-anne.niemi@xxxxx) tai 040 xxxxxxxx



Muistutuskirje vastaamisesta kyselyyn

## **Hei taas Hämeenlinnan väki!**

Sait jonkin aikaa sitten kutsun vastaamaan kyselyyn, **jossa kartoitetaan yhdenvertaisuuteen liittyvää epäasiallisen käytöksen ja häirinnän esiintymistä työpaikallasi.**

**Lämmin kiitos sinulle, joka olet jo vastannut kyselyyn.**

Sinä, joka vielä mietit, olet myös tärkeä. Haluan kuulla näkemyksiäsi. Toivoisin sinun käyttävän muutaman minuutin aikaasi ja vastaavan [linkistä](#) kyselyyni, jonka tuloksia käytetään henkilöstöpalvelussa yhdenvertaisuussuunnitelman päivittämisessä sekä opinnäytetyön tutkimusaineistona.

**Kyselyyn voit vastata vielä 21.11. asti.** Antamiasi vastauksia käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Kyselystä ei muodostu henkilörekisteriä. Tulokset julkistetaan kokonaistuloksina, joten kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

*Mari-Anne Niemi*

Mikäli sinulla on kysymyksiä kyselyyn tai sen tuloksiin liittyen, ota yhteyttä! (Jos linkin toiminnassa on ongelmaa, kokeile toista selainta.) [mari-anne.niemi@xxxxx](mailto:mari-anne.niemi@xxxxx) tai 040 xxxxxxxx